

سيكولوجية المقابلة



تأليف : والتر قاندايك بنجلام و بروس فيكتور مور
ترجمة : فاروق عبدالقادر و عزت سيد اسماعيل
مراجعة : الدكتور مختار حمزة تقديم الدكتور محمد توفيق رزقي

سَيَكُونُ حِينَ الْمَقَابِلَةِ

نشر هذا الكتاب بالاشتراك

مع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة — نيويورك

يناير ١٩٦١

سيكولوجية العقاب

تأليف

والتر فاندريك بنجرام و بروس فيكتور بور

ترجمة

فاروق عبد القادر و عزت سيد اسماعيل

مراجعة

الدكتور مختار حمزة

تقديم

الدكتور محمد توفيق رزقي

الناشر

دار النهضة العربية
للنشر والطبع والتوزيع
٢٢ شارع عباس الفاتح - القاهرة

هذه الترجمة مرخص بها ، وقد قامت مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر
بشراء حق الترجمة من صاحب هذا الحق .

This is an authorized translation of "HOWTO INTERVIEW"
by Walter Van Dyke Bingham and Bruce Victor Moore.
Copyright © 1931, 1934, 1941, 1959 by Harper & Brothers.
First published by Harper and Brothers, New York.

المشتركون في هذا الكتاب

المؤلفان

والتر فاندايك بنجهام :

من علماء النفس الأمريكيين . ولد سنة ١٨٨٠ في الجزء الأوسط من القسم الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية ، وتلقى علومه في جامعات عدة . حصل على درجة الماجستير من جامعة هارفارد ، وعلى درجة الدكتوراه من جامعة شيكاغو . اشتغل بالتدريس في أرقى المدارس ودور العلم الأمريكية ، من بينها جامعة شيكاغو وكلية المعلمين بكولومبيا ودارتموث . شغل كثيراً من المناصب الاستشارية والإدارية في عدد كبير من المؤسسات التي تعمل في ميدان علم النفس ، من بينها مكتب الاستعلامات النفسية بوزارة التربية والتعليم الأمريكية ، وفرع المستخدمين في هيئة أركان حرب الجيش الأمريكي . كرس جهداً ووقتاً كبيرين لأعمال المستخدمين في القوات المسلحة ، وكان مستشاراً لشئون الموظفين لوزير الدفاع من سنة ١٩٤٩ إلى أن توفي سنة ١٩٥٢ . له مؤلفات عدة في علم النفس ، من بينها كتاب « سيكولوجية المقابلة » وكتاب « علم النفس اليوم » .

روس فيكتور مور :

من علماء النفس الأمريكيين . ولد سنة ١٨٩١ في الجزء الأوسط من القسم الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية . حصل على درجة الماجستير من جامعة إنديانا ، ودرجة الدكتوراه من معهد كارنيجي للعلوم التطبيقية ، بالإضافة إلى أنه تلقى العلم بجامعة كولومبيا وبرلين . عمل في التدريس بكلية ولاية بنسلفانيا وجامعة ميامي ، كما قام بكثير من البحوث التي تتعلق بالمستخدمين وعلم النفس الصناعي . بشارك في تحرير « قراءات في علم النفس الصناعي » مع ج . و . هارتمان .

المترجمون

فاروق عبد القادر :

حصل على ليسانس الآداب ، قسم الدراسات النفسية ، من كلية الآداب بجامعة عين شمس سنة ١٩٥٨ ، واشتغل بالصحافة ، وكان مشرفاً على مجلة « حياتك » - مجلة الثقافة النفسية . اشترك في ترجمة عدد من كتب علم النفس .

عزت سيد إسماعيل :

حصل على ليسانس الآداب ، قسم الدراسات النفسية ، من كلية الآداب ، بجامعة عين شمس سنة ١٩٥٧ ، كما حصل على دبلوم الدراسات النفسية . يعمل أخصائياً نفسياً بدار الرعاية للتأهيل المهني بالكويت . اشترك في ترجمة عدد من كتب علم النفس ، منها كتاب « الفروق الفردية » .

المراجع

الدكتور مختار حمزة :

دكتوراه في علم النفس ١٩٥١ . أستاذ علم النفس الاجتماعي والعلاقات الإنسانية بمعهد الإدارة العامة . وأول من اهتم بتطبيقات علم النفس في الإدارة ، وله مجموعة من البحوث في هذا الميدان .

آخر بحث له عن « القيادة الإدارية » ، قدمه للمؤتمر الدولي في الإدارة الذي عقد بالقاهرة في إبريل ١٩٥٩ ، وسبق له الاشتراك في ترجمة عدد من أمهات الكتب في علم النفس ، نذكر منها :

« ميادين علم النفس » و « مناهج البحث في علم النفس » وهما من الكتب التي نشرتها المؤسسة .

صاحب المقدمه

الدكتور محمد توفيق رمزى :

أستاذ الإدارة العامة والمدير العام لمعهد الإدارة العامة بالقاهرة . حصل على
درجتى الماجستير فى الآداب والدكتوراه فى الفلسفة السياسية من جامعة جلاسجو .
عمل أستاذا مساعدا للعلوم السياسية بجامعة القاهرة من عام ١٩٤٨ إلى عام ١٩٥٧
وأستاذا للعلوم السياسية بجامعة ميتشجان عامى ١٩٥٢ و ١٩٥٣ . وكان الأستاذ
الزائر للإدارة العامة بالسوربون لعام ١٩٥٩ . يشغل وظيفة أستاذ الإدارة العامة
المنتدب بكلية الحقوق بجامعة القاهرة وكلية الشرطة .

مصمم الغلاف

طلعت المصرى :

أمين مكتبة شركة الحديد والصلب . صمم أغلفة لعدة كتب أدبية وعلمية ،
واشتغل كذلك فى تصميم إعلانات للسينما ، ودخل عدة مسابقات للوحات الدعاية
الصحية التى تنظمها وزارة الصحة .

محتویات الكتاب

صفحة	
مقدمة بقلم الدكتور محمد توفيق رمزي	١
تمهيد : بقلم الدكتور مختار حمزة	١
الفصل الأول : مبادئ أولية	٥
الفصل الثاني : تعلم المقابلة	٣٥
توجيهات عامة للمبتدئين	٣٨
المقابلة للبحث عن الحقائق	٤٢
الفصل الثالث : مقابلة الطلاب	٥٧
الفصل الرابع : المقابلة في خدمة التوافق المهني	٧٩
الفصل الخامس : البحث عن وظيفة	١٠٣
الفصل السادس : مقابلة المتقدمين للوظائف	١١٧
الفصل السابع : الاختبار الشفهي في مكاتب الخدمة المدنية	١٤٣
الفصل الثامن : الاختبار الشفهي (تكملة) تدريب القائمين بالمقابلة والباحثين في الميدان	١٦٥
الفصل التاسع : مقابلة العمال بشأن العلاقات بين المستخدم وصاحب العمل	١٧٩
الفصل العاشر : استفتاءات الرأي العام والمسح التجاري الشامل	٢٠٥
إجراء المسح التجاري ودراسة السوق	٢٠٩
إجراء المقابلات الاستفسارية	٢١٦
الفصل الحادي عشر : مقابلة ذوي المشكلات : المقابلة في فن خدمة الفرد	٢٢٧
الفصل الثاني عشر : مقابلة ذوي المشكلات : العيادة النفسية	٢٥٥
الفصل الثالث عشر : المقابلة في الصحافة	٢٨٥
الفصل الرابع عشر : المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية	٢٩٥
الفصل الخامس عشر : الجماعة	٣١٩

مقدمة

بقلم

الدكتور محمد توفيق رمزي

المدير العام لمعهد الإدارة العامة

إن المقابلة الشخصية وسيلة فعالة في حياة كل فرد لتنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، ومع بقاء العوامل الأخرى على ما هي عليه ، فإن مدى تحقيق الهدف المنشود يتمشى مع نتيجة المقابلة الشخصية نجاحا أو فشلا .

وينظر البعض إلى المقابلة كمسألة عرضية لا تستدعي التفكير أو الإعداد ، بل قد لا يفكرون في معامل الارتباط بين المقابلة والنتائج المترتبة عليها ، ومن ناحية أخرى يجد الكثيرون من العاملين في ميدان الخدمات والإنتاج في العصر الحديث أن نجاحهم في الوصول إلى ما يودون تحقيقه ، يتوقف إلى حد بعيد على التوفيق في المقابلة الشخصية ، بل إن تقدمهم في مجال عملهم ، واضطلاعهم بمسؤوليات أكبر ، يتأثران إلى حد بعيد بما يعرف عنهم ، نتيجة التكرار والخبرة والمرانة من نجاح في هذا الفرع الدقيق للعلاقات الإنسانية . وكم من سياسي ودبلوماسي وموظف عام ورجل صناعة أو أعمال أو مهن حرة يسجل نصرا مبينا في مواقف حرجة للغاية ، نتيجة تقديره الصحيح لكل ما يعتبره المقابلة الشخصية من عوامل دقيقة حساسة ، يعرف هو أساسها ، وطرق التغلب عليها ، فينجح حيث يفشل الآخرون .

لذلك كله فقد أولى علماء النفس في السنوات الأخيرة ، هذا الفرع التطبيقي ما يستأهله من دراسة وملاحظة علمية ، نتيجة التحليل التجريبي . ووصلوا فيها إلى نتائج يمكن الركون إليها بثقة ، والإفادة منها في شتى ميادين النشاط البشري في العصر الحديث ، وما أكثرها .

وهذا الكتاب ، فى موضوع المقابلة الشخصية لمؤلفيه « بنجهام ومور »
يمثل ثمرة علمية واعية مدة ثلاثين عاما ، كرما فيها جهودها لدراسة كل
ما يصاحب المقابلة الشخصية من عوامل ، ووصلا فيها إلى نتائج ضمنوها هذا
السفر القيم ، مما يعتبر مساهمة مبتكرة فى العلم ، هذا بجانب توجيهها النظر
لبعض المثالب والمزالق التى يمكن أن يزل فيها الإنسان فى مقابلاته الشخصية .
وقد قدمت مؤسسة فرانكلين مكرمة جديدة ، فى عقد خدماتها للقارىء
العربى ، بأن أوكلت للأستاذين فاروق عبد القادر وعزت سيد إسماعيل مهمة
ترجمة الكتاب . وإلى الدكتور مختار حمزة مراجعته .
وعمل المترجمان على تقديم أفكار المؤلفين بدقة وفهم واع يسجل لها
بالشكر والتقدير .

وإننى إذ أقدم هذا الكتاب ، لأدعو الله أن يفيد به كل من تدعو طبيعة
عمله اتخاذ المقابلة الشخصية وسيلة فعالة فى الوصول إلى أحسن النتائج
الترتبة عليها .

تمهيد

من أهم الوسائل التي نلجأ إليها كل يوم لتقويم الأشخاص الذين نتصل بهم في مختلف المجالات ، وسيلة « المقابلة الشخصية » . والواقع أن الكثير من هذه المقابلات يتم الآن بكيفية غير سليمة بالرغم من خطورة نتائج مثل هذه المقابلات . فقد يترتب عليها أحياناً قبول أو رفض طالب في معهد علمي ، وكذلك قبول أحد الخريجين في وظيفة معينة أو إبعاده عنها . ويحدث كثيراً أن يقبل الضعيف ويرفض الأحسن منه . وهكذا يؤخذ على المقابلات الشخصية أن الأحكام فيها ذاتية ؛ أي إنها تتأثر بشخصية المختبر نفسه . وقد أثار هذا الموضوع اهتمام علماء النفس في السنوات الأخيرة فكتب فيه الكثيرون .

ويبدو أن أحسن ما كتب في هذا الموضوع هو ما جاء في كتاب بنجهام ومور عام ١٩٣١ والذي اضطر لإعادة طبعه مرات عدة مع إدخال بعض الإضافات في كل مرة وإجراء بعض التعديلات نتيجة البحوث وكثرة الخبرات في مختلف الميادين .

وتتميز الطبعة الحالية بإضافات جديدة في موضوع التوجيه المهني ومقابلة الطلبة والعمال وما إلى ذلك .

كما جاء بالكتاب شرح لكثير من الوسائل الفنية التي يمكن اتباعها في المصانع والشركات ودواوين الموظفين وفي المدارس مع الطلبة وفي المجتمعات المختلفة لاستطلاع الرأي العام عن طريق الصحافة وعن طريق الاستفتاءات

وما إليها . وأعتقد - فيما أعلم - أنه لا يوجد أى كتاب آخر تجمعت فيه كل هذه الخبرات فى شتى تلك الميادين .

وكان هذا فى الواقع هو الدافع الأساسى إلى ترجمة هذا الكتاب إلى العربية ،
كى يفيد منه المعنيون بالحكم على الأشخاص وتوجيههم فى مختلف المجالات التربوية
والوظيفية والاجتماعية والصناعية والتجارية وغيرها .

والله الموفق . م

دكتور مختار حمزة

كيف تقوم المقاتلة

الفصل الأول

مبادئ أولية

إن الحديث هو الوسيلة التي يتميز بها الإنسان لإقامة علاقات وثيقة وتوافق سليم مع زملائه . . . ولا بد له - في علاقاته تلك - من أن يحصل معلومات ويدل بمعلومات ، ويؤثر أو يتأثر بالآخرين ، وهو يتكلم ليحقق اتجاهات ودوافع وأفكارا ومثلا عليا ومشاعر مشتركة ، ولكي يتبادل المعلومات والآراء . والحقيقة أن كثيرا من حديثه لا يستهدف شيئا أو يقصد إلى تحقيق لذة يجتنيها من الحديث إلى شخص ما ، أما المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد ، غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها ، فهي « مقابلة » . وقد يفيدنا هذا كتعريف واف . وهناك أخذ ورد بين القائم بالمقابلة والعميل ، ويجب أن نعرف أن الكلمة المنطوقة ليست هي السبيل الوحيد ، بل ثمة وسائل أخرى تقوم على الاتصال المباشر . فخصائص الصوت ، وتعبيرات الوجه ، ونظرة العين ، والهيئة ، والإيماءات ، والسلوك العام ، كل ذلك يكمل ما يقال ، ويشترك في « التبادل المستهدف للمعاني » الذي تعنيه المقابلة .

ويعتمد على المقابلة أو المحادثة الهادفة في عديد من المواقف الهامة والتباينة ، ولكل فرد تفرس بها ، ولكن ليس كل فرد خيرا بها . وقد وضع بعض الذين تتطلب مهمتهم خبرة بالمقابلة كالباحثين الاجتماعيين ، والبائمين ، والأطباء العقليين ، والمديرين - بصورة شعورية أو لاشعورية - وسائل ناجحة ، وطرقا فعالة لتحقيق أهدافهم . وقد خبرت المهن القانونية وعالجت منذ أمد بعيد المقابلة مع « الشهود » ؛ وللمحررين الناجحين أساليب منهجية في جمع الأخبار ومقابلة

المشاهير . وحدد الانثروبولوجيون الاحتياطات التي يجب أن تلاحظ في البحوث التي يقومون بها في ميدان عملهم حتى لا يضلّهم اقتناع هؤلاء الذين يدرسون عاداتهم وعقائدهم . ومعرفة مشكلات ومناهج هؤلاء الاخصائيين القائمين بالمقابلة تساعد الأقل منهم خبرة ، وخاصة المبتدئين منهم الذين قد لا يدركون المزالق التي تعلم المقابل الناجح أن يتجنبها .

وقد يتساءل القارىء : « وما هي هذه المزالق ؟ » ، « وهل يمكن حصرها ؟ » ، « وفي ظل أي الظروف نستطيع - ونحن آمنون - أن نثق بالمعلومات التي نتحقق عن المقابلة ؟ وهل يمكن اختبار ثبات مثل هذه المعلومات ؟ وكيف نزيد من ثباتها ؟ » وحينئذ تتجه أفكاره نحو أسئلة ذات طبيعة جوهرية ، فهو يشك فيما إذا كانت مثل هذه العمليات غير الملموسة كالمقابلة يمكن أن توضع لها القواعد ما دامت إجراءاتها يجب أن تختلف باختلاف الهدف الذي تتجبه نحوه ، وباختلاف مجال تطبيقها ، وباختلاف الشخصيات المشتركة فيها ، وباختلاف الوقت المتاح لها .

وفي النهاية تتعدد وتتعدد العوامل التي تؤثر في كل المقابلات سواء أكانت واضحة أم غامضة ، ولعل أعوص هذه العوامل هو الميل الشائع لأن تعكس تقارير الحقائق بصورة ما الاستجابات الانفعالية للشخصين واتجاه كل منهما نحو الآخر ، ولأن تلونها - بشكل خاص - المنفعة الذاتية . وعلى عكس ذلك تتعدد تعبيرات الارتياح ، والميول ، والاتجاهات ، والسلوك الانفعالي في المقابلة بالاعتبارات العقلية والتحصيل . وهدفنا الآن هو أن نواجه هذه الصعاب في ميدانها الواسع لكي نفهمها وبذلك نتعلم كيف يمكن أن نتغلب عليها .

وقد أوضح ستيوارت أ. رايس Stuart A. Rice (١٢)* في دراسته الأخطار الخفية الكامنة في تحيزات القائم بالمقابلة واتجاهاته . وكانت الدراسة تحت عنوان

« انتقال التحيز في المقابلة .. Contagious Bias in the Interview (٣) » .
 وفي سنة ١٩١٤ أمر مكتب نيويورك للبر والإحسان ، New York Commissioner of Public charities الذي أسسه وقتئذ العمدة جون بوروي ميتشيل ،
 Mayor John Purroy Mitchel — بدراسة للخصائص الجسمانية والعقلية والاجتماعية لنحو ألفين من الموزين يطلبون مأوى في دار البلدية للإقامة Municipal Lodging House وأجرى المقابلة اثنا عشر رجلا متخصصون في الخدمة الاجتماعية استغرقوا فيها ساعات متعددة من كل ليلة لعدة أسابيع ،
 وقد قسم المتقدمون بطريقة عشوائية ، حتى يتسنى لكل باحث أن يقابل عينة غير منتقاة من المجموعة الكلية . وكانت المقابلة تستغرق عشرين أو ثلاثين دقيقة توجه فيها أسئلة في أربع صفحات تتصل بالتاريخ الاجتماعي والمهني لذلك الشريد .
 وكشفت المراجعات اللاحقة لهذه الجداول أن أنماطا محددة من الإجابات تتواتر بالنسبة للرجال الذين يقوم باحثون معينون بمقابلتهم .

ولنضرب مثالا واضح الدلالة على ذلك : كان يطلب من العميل شرح الأسباب التي يرى أنها أدت إلى عوزة ، ويقوم الباحث أيضا بذكر نفس الأسباب ، الرئيسية منها والثانوية ، كما يراها . وقد وجد أحد الباحثين — وكان فيما يبدو متحمسا لتحريم المسكرات — أن انهيار نسبة ٦٢٪ من المتقدمين يعزى إلى تناول المسكرات ، و ٧٪ فقط تأثروا بالكوارث والبطالة وغيرها من الظروف الصناعية . ووجد آخر — وكان أخصائيا اجتماعيا — أن ٢٢٪ تعزى نكباتهم إلى المسكرات و ٣٩٪ تعزى نكباتهم بصورة أساسية إلى أسباب صناعية . بيد أن ذلك لم يكن كل شيء ؛ فقد ذكر الأول (المتعصب ضد الخمر) أن ٣٤٪ من المتقدمين أرجعوا السبب إلى الخمر ، في حين أرجع ٤٢٪ السبب إلى الظروف الصناعية . وذكر الثاني (الأخصائي الاجتماعي) أن ١١٪ فقط انصب لومهم على المشروبات ، على حين انصب لوم ٦٠٪

على الظروف الصناعية . وقد كان كل فائز بالمقابلة باحثاً مدرباً يقظاً ولكن تأثرت تفسيراته وتقريراته بأحكامه الشخصية ، بل وعدت هذه الأحكام الشخصية من البيانات المقدمة ممن أجريت عليهم المقابلة . وقد دعت هذه الأسئلة إلى التدقيق في البيانات التي يحصل عليها . . . ونعني أحكام الباحثين بالنسبة للمسائل التي لا يسهل تحديدها تحديدا موضوعيا . . . والتي يحس القائم بالمقابلة إحساسا خاصا بأهميتها ولكن النقطة ذات الأهمية الخاصة أن هذا التحيز كان ينتقل - بشكل لاشعوري - إلى العملاء ، ويبدو - إذن - واضحا في إجاباتهم . وعززت صور أخرى من التحليل هذه النتيجة ، ونعني بها أن تحيزات القائم بالمقابلة كانت تنتقل - خلال عملية إيجاء - إلى العملاء ، وتستقر في إجاباتهم . وإذن فلوشئنا الاعتماد على النتائج التي نظفر بها من المقابلة ، فلا بد من وجود أساليب فنية مضبوطة تتطلب النتائج التي يمكن الاعتماد عليها من مثل هذه البحوث ، أساليب فنية للتحكم فيها . وقد أجرى بلانكشيب Blankenship^(٣) دراسة تجريبية قاس خلالها تأثير القائم بالمقابلة على الاستجابات في استفتاء للرأى العام . وقام كل باحث بإجراء ٣٠٠ مقابلة وكان كل الجمهور المستفتى من مجتمع واحد وكانوا متقابلين في بعض خصائص العينة كالسن والجنس والعنصر والجنسية والمستوى الاقتصادي . وقدمت عشرة أسئلة منها مثلا : « هل رفضت شراء بضائع يابانية أو ألمانية ؟ » ، « هل تعتقد أن زيارة ملكي بريطانيا لهذا البلد أمر مرغوب فيه ؟ » ، « هل يحسن أو لا يحسن موازنة الدخل القوي في خلال السنوات الأربع القادمة ؟ » - وكان الباحثون ذوي كفاية معدن إعداداً جيداً ، ومدرّبين على عمليات السح . ومع ذلك فقد أظهر التحليل الإحصائي للنتائج فروقا في نسب بعض الاستجابات التي قدمت للتأكد من الفروض . وقد كشفت هذه المقابلات بشكل واضح عن أغراضهم الخاصة : ربما كان ذلك خلال نغمة الصوت أو الاهتمام أو تعبيرات الوجه . ولا شك - أن القائمين بالمقابلات الذين يموزم التدريب ، والذين لا يحسنون تقدير مثل هذه المسئوليات تقديراً كاملاً - مثل هؤلاء يؤثرون - إلى حد بعيد - في

إجابات الذين تجرى معهم المقابلة الشخصية والتي قد تعزى إلى الأغراض الشخصية - والتي لا يكون الباحث على وعى بها - لا شك أنها أقل شأنًا من تلك التي يخلقها التعصب ، أو عدم الرغبة ، أو الجهل ، أو عدم طلاقة العميل . ويتساوى وهذه أخطاء البيانات الناتجة عن سوء فهم ما يسأل عنه الباحث . وأخيرا فإن فشل القائم بالمقابلة في أن يكون واضحا يقف في الغالب عائقا عن نجاحها أكثر مما يقف إحجام العميل عن التعاون - بكل جهده - لتقديم المعلومات المطلوبة . وقد وجد أثناء تجربة أجريت مع عمال نسيج مضرين أن كلمة المراجعة « Arbitration » كانت ترادف في معجمهم اللفظي كلمة الاستسلام « Surrender » ، وكان سؤال مثل : « هل توافق على المراجعة ؟ » يعنى بالنسبة لبعضهم : « هل توافق على الاستسلام تماما للموظفين ؟ » ، وبذلك يتضح فهمهم الخاطئ للاصطلاح الذي يقصده القائم بالمقابلة . وتكفى بعض هذه الخبرات لتقييم حائل من الشك في ثبات كثير من المعلومات التي تتحقق خلال المقابلة الشخصية . ويدعو هذا الشك إلى التساؤل عن مدى إمكان الاعتماد على استفتاء رأى العام ، ونتائج التعداد أو بحوث أى علم اجتماعى يستخدم معلومات تقوم على طرق تستخدم مثل هذه الوسائل غير المؤكدة . وكذلك يتعرض للتساؤل ثبات التشخيص الطبى ، والنتائج القانونية ، والبيانات الصحفية ، وأحكام الملازمة المهنية التى يضمها مديرو الأعمال ، أو القائمون بالمقابلة المهنية . وعلى أى . . فالمعلومات المتحققة عن المقابلة تقف في نهاية هذه النتائج . وهذه مشكلة حقيقية . . ففى دراسة الناس ودراسة علاقاتهم ييسر الحصول على كثير من المعلومات الضرورية عن طريق التساؤل الفردى .

ولما كان هذا اللون من الدراسة أساسيا للتقدم الحضارى المعاصر فإننا لا نستطيع أن نسلم - كما تقول مارى فانكلوك Mary van Kleeck^(١٦) - بذلك التحديد الذى سيرسمه التخلي عن المقابلة .

ويحسن بنا - بدل التخلي عنها - أن نعمل على زيادة ثباتها وزيادة صدق المعلومات المتحققة عنها . وتلك هى المهمة التى تقع على عاتق الاختصاصى الاجتماعى ، والباحث الصناعى ، والطبيب العقلى . . . بل وفى الواقع كل من يقوم بإجراء

المقابلة . وسنرى ما إذا كان سيتبقى شيء لم نقد منه إذا تبصرنا طبيعة عمليات المقابلة وتفهمنا حدودها الخاصة بها وأخطاءها الخفية وميادينها المناسبة .

وسنتساءل في هذا الفصل - بشكل مبدئي - : ما هي مجالات إجراء المقابلة ؟ وذلك حتى نستطيع أن نحدد موقفنا من وجهة النظر التي يجب أن يتخذها القائم بالمقابلة تجاه عمله ، ولندكر أخطاء معينة يجب أن يحذر بها . وللمقابلة الشخصية - كما سنذكر ذلك مراراً - وظيفة من ثلاث وظائف رئيسية : فهي تستخدم لالتأكد من المعلومات ، وفي الإرشاد ، وفي التأثير أو الدفع ، ويرتبط بالوظيفة الأخيرة - ارتباطاً وثيقاً - الاستخدام العلاجي للمقابلة في مساعدة شخص على أن يخفف عن نفسه . . . وفي حين أن هذا الكتاب سيتناول - بالتفصيل - المقابلة لاثماس الحقائق فإنه لن يهمل الوظائف الأخرى الهامة لها . ولا تغطي أنواع المعلومات المتحققة عن المقابلة الحقائق الموضوعية التي يمكن ملاحظتها كالظروف والأحداث فقط ، بل والحقائق الذاتية أيضاً كأفكار العميل وتفسيراته واتجاهاته .

فقد نستجوب عضواً في البرلمان - كي نعرف كيف أدلى بصوته بالنسبة لمشكلة تشغيل الأطفال ، وهذه حقيقة موضوعية يستطيع هو كما يستطيع الآخرون أن يقرروها . ويمكن التأكد منها بالرجوع إلى القرار البرلماني الخاص . أما الحقائق المتعلقة بطول فترة خبرته - سبباً - في مناجم الفحم ، فهذه أيضاً موضوعية تماماً . . . ولكنها ليست مسجلة ولا يمكن الحصول عليها من سواء . ورأيه فيما إذا كان اتجاه العمل في البلد يتعارض تعارضاً قوياً مع التمدل المقترح واتجاهه الخاص نحو الرغبة في مثل هذه التشريعات الفيدرالية . . . فهذه جميعاً حقائق ذاتية . وبحسب الأمر إلى المقابلة لنعرف الحقائق الموضوعية الكامنة في المعارف الشائعة . ولكن استمالاتها الأكثر مناسبة في تحقيق الحقائق سواء أكانت عن التاريخ الشخصي أم الآراء أم الاتجاهات ، والتي لا يستطيع سوى الفرد نفسه أن يقدمها . وسنجد أن المقابلة أعمق فائدة في تأكيد الحقائق الذاتية كالاتجاهات والميول والآراء والحقائق الموضوعية المعروفة للفرد الواحد فقط . ولكن استخدامها في جمع معلومات معروفة لكثير من الملاحظين - أو معلومات

مؤكدّة بالوثائق أو التقارير أو أية مصادر أخرى يمكن الاعتماد عليها - يصبح أمراً عديم الجدوى في هذه الحالة ، وتصبح نهجاً لأخطاء خطيرة . فالمحكمة التي تنظر صحة توقيع على وصية متنازع عليها لا تثق إلا قليلاً في قسم الشاهد بالنسبة للتوقيع المشكوك فيه ، إذا ما ظهر من نوع الورق الذي دونت فيه الوصية أنها كتبت بعد عام من وفاة الموصي . ولا تحتاج المحاكم أو الأطباء أو علماء الاجتماع أو الإدارات الصناعية إلى التماس المعلومات من مصادر أقل ثباتاً كالأدلة الشفهية ، إلا عندما لا يتيسر الحصول على حقائق موضوعية دامغة .

ومعروف بالطبع أن للمقابلة دورها كمساعد في البحث وكوسيلة إضافية للتأكد من المعلومات المتحققة عن المصادر ، ومن التي يمكن الاعتماد عليها .

ومن المعروف أن للمقابلة ثمة فوائد أخرى كاستخدامها لتحقيق التعاون ، وإقامة علاقات في العمل مع أولئك الذين يضمهم الموقف موضوع الدراسة . وفي وضع وسائل وآراء لتحديد المشكلة ، وإقامة الفروض ووضع خطط العمل . وفي مثل هذه الحالات تكون المقابلة أداة عرضية ذات فائدة - غالباً - ولكنها ليست الأداة الرئيسية للبحث ، أما حين يكون العميل - بأية صورة من الصور - مصدراً للمعلومات الأساسية ، أو حين يكون هو نفسه موضوع الدراسة ، فإن المقابلة تكسب - في هذه الحالة - أعظم دلالة لها . وحينئذ يبذل الباحث قصارى جهده ليجعلها وسيلة ثابتة - قدر إمكانه - لتحقيق معلومات صادقة من الممكن الركون إليها .

ومصادر عدم الثبات أمر كامن في القائم بالمقابلة ، وفي العميل ، وفي العلاقات بين هذين الطرفين .

فقد يخفق القائم بالمقابلة في أن يحسن التفكير في المشكلة المروضة ، وفي أن يصوغها بشكل تستطيع - في إطاره - أن تسهم إسهاماً فعالاً في التماس حل لها . وقد يخفق في أن يتعرف على هواء وميوله ، وأن يتجنبها أيضاً . وقد يهمل خطوات ذات أهمية حيوية . . أو تمهيدات معينة ، كضبط المعلومات العامة التي تحيط بالموقف ، أو تخطيط المقابلة بحيث تتكيف والهدف المرجو منها ، أو الاهتمام بتهافت الموضوعات أو الكلمات والأسئلة التي تمهد الطريق أمامه . . أو ما شابه .

ذلك من التفاصيل المتعلقة بمنهج المقابلة وطريقة إجرائها . وقد يخفق - لنقص في قدرته على أن يكتسب الحد الأقصى من تعاون العميل أو فهمه . أو اختيار الاعتبارات الأكثر أهمية في حالته ، أو في تقرير الحقائق التي يذكرها بدقة ، وتفسيرها دون هوى . ولذلك يجب أن ينظر القائم بالمقابلة في أساليبه الفنية - أثناء قيادته لها - كما ينظر إلى تخطيط بحثه وتنظيمه .

وقبل أن نتقل إلى مناقشة مصادر عدم الثبات الكامنة في العميل - كنقص في قدرته على فهم ما يسأل عنه ، أو تذكر الحقائق وتقريرها - قبل ذلك يحسن بنا أن نقول كلمة عن الاتجاه النفسي السليم الذي يجب أن يكون عليه القائم بالمقابلة في علاقته بالشخص موضوع مقابله - وهنا نواجه مشكلة حقيقية ، فمن رأى البعض أن يكون القائم بالمقابلة كيساً بعيد الغور ، يستطيع أن يستميل خصمه ويستلب منه المعلومات التي يبتغيها بأسلوب ذكي دقيق . وهناك - من ناحية أخرى - من يرى أن هذا الاتجاه سيثير من المشاكل قدرأ أكبر من تلك التي يستطيع التغلب عليها . .

ويقولون بأن الأساس الوحيد الذي يجب أن تكون عليه المقابلة هو دائماً :
الراحة والوضوح .

هلى أن هذا الاتجاه - التمس الذكي للحقائق - يؤدي إلى نتائج في بعض الأحيان . ولكن . فلنضعه مناقضاً للمنهج المباشر الذي يحاول أن يتعاون مع العميل كي يصل - ممأ - إلى الحقائق . . ففي هذا المنهج لا يذكر القائم بالمقابلة ماذا يود أن يعرف ولماذا فقط . . بل هو يحاول أيضاً أن يستثير في العميل نفس الدافع للكشف عن الحقائق التي يستهدف هو الكشف عنها . ومن شأن هذا اللقاء ممأ أن يقلل من الأخطاء الراجعة إلى سوء الفهم أو إلى الخداع . . . فالقائم بالمقابلة حين يحاول أن يكون أكثر ذكاء من العميل ينسى أن الآخر - عادة - يحاول نفس الشيء . . وتثبت هذه الاستراتيجية فشلها حين نضع العميل في موضع الدفاع ، ويصعب الحصول على الحقائق إذا وضعنا مثل هذه العقبات - التي لا ضرورة لها - في وجه التفاهم المتبادل .

وفي أحسن الحالات فإن الاختلاف في الميول والتعليم والخبرة يجعل مهمة القائم بالمقابلة - لتوضيح ما يريد أن يعرفه وأسباب ذلك - مهمة صعبة ، ومع ذلك يجب أن يفهم توضيحاته دون سؤال . . . وكثيراً ما يخفق في نقل المعنى السكلي للمشكلة كما يراها . . . وأفضل ما يمكن عمله هو أن يحاول شرح هدف المقابلة بشكل ييسر للعميل أن يضمها داخل إطار مصطلحات خبرته وميوله الخاصة .

والفرق بين الاتجاهين اللذين وصفنا ، الفرق بين الدهاء والوضوح ، بين الاستراتيجية والتعاون ، هو أساساً نفس الفرق بين منهجى البائع العتيق والبائع الحديث ، وقد أحسن سترونج Strong^(١٣) صياغة الفروق بين وجهتى النظر ، فالبائع العتيق يبدأ بفكرة تصريف بضائمه هو والاستفادة من الكسب الذى يتحقق له فقط ، وعلى أية حال فقد قرر استخدام علم النفس فى البيع أن المشتري لا يهتم بالبائع أو بشئونه أو بزملائه ولا حتى ببضائمه ابتداءً ، وإنما الوسيلة الوحيدة التى يزداد بها اهتمامه هو أن يرى فيها شيئاً ذا فائدة له شخصياً . فلا بد من أن يكون لها مكان فى برنامج حياته ، ومن هنا سائر البائع الحديث مطالب المشتري وبحث كيفية العناية بلبائها . . . وتعنى الخدمة المخلصة للمشتري . أن تكون حاجاته هو - لا حاجات البائع - هى صاحبة السيادة ، وبذلك يرضى دائماً . ولكن دوافع البائع هى التى كانت سائدة قديماً حيث كان البائع يعتمد على أن يكون أكثر ذكاء من المشتري ولكن معادلة البيع الحديثة هى : أولاً : حاجة ومطلب المشتري ، ثانياً : حل هذه المشكلة بشكل السلعة واسمها . التجارى ، ثالثاً : الإغراء ، ورابعاً : الإرضاء .

ويحسن أن تترجم هذه المعادلة لتناسب موقف استنتاج الحقائق : فأولاً ثمة رغبة أو ميل من جانب العميل ، ثانياً تلمس تحقيق هذه الرغبة فى شكل اشتراك فى البحث عن الحقيقة مع باحث أمين ، ثالثاً مناقشة صريحة وتبادل للآراء ، رابعاً الارتياح .

وقد وضع ذلك التعبير لمركز الثقل من اهتمام القائم بالمقابلة نحو اهتمام العميل . وفى تجربة لأحد الباحثين الذين تعاونوا مع المؤلفين فى إحدى دراساتهم للمقابلة ،

وكانت هذه سيدة إنجليزية تقوم بجمع المعلومات عن عمال أمريكيين في تجارة المعادن مع الإشارة إلى خبرتهم وتدريبهم الخاص . وقد جربت أولاً الأسئلة المباشرة وبعد مرور شهرين من استعمال هذه الطريقة التي أدت إلى نتائج قليلة ، عدلت منها وجعلتها محادثة عرضية توجه فيها العامل إلى أن يتحدث عن نفسه وبذلك تلتقط معلومات عن تاريخه المهني ، وبالرغم من أن طريقة المحادثة الحرة أدت إلى نتائج أفضل إلا أنها كانت مسرفة في الوقت وأكثر تعرضاً للخطأ في الموضوع .

فتلا قال أحد العمال في نهاية إحدى هذه المحادثات وهو يهيم بالانصراف : « لقد عملت ثلاث سنين في محالج القطن وطبعاً لا يهيك ذلك » وقد كان ذلك هو بالضبط ما تريد أن تعرفه ، ومن هنا وجدت نفسها بعد تجارب أكثر تستعمل الأسئلة المباشرة مرة أخرى . ولكن بنجاح أكثر هذه المرة ، وكان الفارق الأساسي أنها قد تعلمت كيف تقترب للعامل من زاوية اهتمامه ، هو مفهمة إياه بصراحة أنها تدرس تدريب العمال في المهن المعدنية وقيمة هذه التجارب في المجالات الأخرى ، وأنها قد أرادت أن تعرف عمله السابق ، وكيف وصل إلى وظيفته الحالية وذلك كي يتيسر للذين هم تحت التمرين الاستفادة من تجربته . وبعد أن تربط مشكلة بحسبها باهتماماته عن هذا الطريق تستطيع أن تتجه مباشرة إلى النقطة المهمة وتحصل على الحقائق المرجوة منهجياً وبسرعة . وفي الخلافات المهنية التي تنشأ بين الموظفين والرؤساء يتكلم أفراد كل مجموعة بصراحة وثيقة عندما يشعرون أنهم لن يساء فهمهم ولن تستلب منهم امتيازات كانت لهم نتيجة لما يقولون ، وعلى الإيجاز فالبدأ هو أن العميل يكون صريحاً عندما يستشعر أن وجهة نظره ستقدر وتُحترم ، وأن للقائم بالمقابلة حقاً في الاستفسار ، وأن الأسئلة مناسبة وغير هامة . وتتطلب المقابلة الناجحة أن يفهم كل طرف الطرف الآخر فهماً تاماً ، وأكثر من ذلك فإنه إذا عمد إلى هذا الوضع في المناقشة فإن الطريقة تعد لاستخدام هذه النتائج فيما بعد وتوضح مثل هذه المبادئ الرئيسية في الصراحة والإخلاص أثناء المقابلة بعض وسائل نجاح أو فشل مختلف القائمين بالمقابلة الذين يستعملون أساليب سطحية مشابهة ، وستوضح الحالة التالية كيف يستخدم القائم بالمقابلة أساليباً معينة بنجاح

- مستنداً إلى جدول محدد - في حين يحقق آخر بنفس الأسلوب لاختلاف أساسي في الطريقة العامة . .

عينت فئتان في بحث حكومي لآثار اشتغال الأمهات في وظائف صناعية على رعاية أطفالهن ، ورغم أنهما أجريتا مقابلاتهما على أفراد من جماعة واحدة ولنفس الغرض ، فقد قررت إحداها أنه كان من الأفضل ألا تطلع العميل على جدول الأسئلة أو استمارة التقرير . وكانت الأخرى تبرز الجدول دائماً حتى إنها كانت تسمح للعميل أن يسترق النظر من فوق كتفها وهي تكتب الإجابات ، ولم يكن الفارق الأساسي على أية حال في أسلوب إظهار الاستخبار ولكن في شيء أكثر عمقا ، فالأولى لم تكتسب تعاون عمليتها ولكنها اعتمدت على ذكائها في استخراج الحقائق التي تريدها . وتقربت الأخرى إلى عملاتها بإشعارهن بالطريق إلى أنجاحها ، وإقناعهن بقيمة البحث . ولم تهتم كثيراً بعد ذلك إلى ما رُئي الاستخبار أو لم ير . ويتساوى في عدم الأهمية كثير من الفروق الأخرى في الأسلوب فتأثيرها على المقابلة يكون مظهرها أكثر منه حقيقيا . وقد انتهى أخيراً بعض ما قرره قائمون بالمقابلة على أنه قواعد ضرورية إلى توجيهات سطحية إلا أن الشيء الأساسي هو اقترابك من العميل بالإحساس السليم .

ومن الطبيعي أن تكيف الأساليب المستعملة في المقابلة مع الغرض المطلوب من تشجيع العميل على الحديث ، إلى تكوين صلات ذات ثقة وصراحة متبادلة ، وربط موضوع الاستفسار باهتمامات العميل وتركيز انتباهه على الأسئلة ، مع التأكيد من أنه يفهم المطلوب ، وأن المستفسر بدوره يفهم بصورة صحيحة معنى ما يقال له ، والعودة بالمحادثة إلى النقطة الهامة ، إذا ما بعد الحديث بها ، تغيير اهتمام العميل الطبيعي بالنفس من الاحتمال إلى الإمكان ، وتحويل هذا الاهتمام بالنفس إلى التعاون . والتقليل من شأن الميل إلى المبالغة ، وربط الحالة أو الخداع المتعمد . اختبار بيانات الحقائق الموضوعية . التأكيد من هلامات الميول أو الاتجاه الشخصي . أو التعرف في هذه اللحظة على الغرض المباشر للمقابلة . هل الغرض المقصود هو الكشف .

عن نفس الشخص المقابل أم هو نحصيل معلومات متعلقة بنقاط محددة ؟ وبصفة خاصة : هل تكون المقابلة للتأكد من حقائق عنه أو منه . وأيا كان نوع الموضوع فإنه يجب أن تعد المقابلة له بكل من الطريقتين : « الاستراتيجية » و « التكتيكية » جميعاً . وتعني الاستراتيجية الخطة أو التنظيم العام للمقابلة . ويشير « التكتيك » لما يقال أو يفعل في حضور العميل . ولكي ترسم المقابلة حتى يكون غرضها متفقاً مع غرض العميل ، ولكي تكون نتيجتها لصالحه كما هي لصالح القائم بالمقابلة ، فذلك من اختصاص « الاستراتيجية » . ولكي تضع الغرض واضحاً مبسطاً بكلمات وبطريقة تؤثر في السامع باختلاصها البين ومنطقيتها فذلك تكتيك سليم . أما التحديد بصورة عامة للأسئلة التي يجب أن تثار فهي مسألة استراتيجية بينما صياغة الكلمات الدقيقة لهذه الأسئلة في أسلوب لا يحتمل إخفاقه في أن يفهم فهمها صحيحاً ويكون مشتملاً على حد أدنى من التضمينات الخاصة بالإجابات المتوقعة . . . فهذه جميعاً تفاصيل « تكتيكية » . « والاستراتيجية » العامة هي مبحث كل فصل تقريباً في هذا الكتاب ولكنها ستبحث بصورة كاملة في الفصلين الرابع والعاشر حيث يستخدم فيها التوجيه المهني ، والمسح التجاري ، لتوضيح طرق رسم وتخطيط الاستفسار ، وستوصف التكتيكات التي تستخدم في المقابلة بصورة كاملة في الفصول التي تعرض للشواهد القانونية ودراسة الحالة الاجتماعية .

وأسلوب أسئلة القائمين بالمقابلة — وهو أمر من أمور التكتيك — قد تؤثر تأثيراً عميقاً في الإجابات ، وقد قام إلو روبر Elom Roper الذي قاد مسح الرأي العام — قبل أن يعد قائمة الاتجاهات نحو المجهودات الحكومية لتقرير السلام — باختبار سابق لأسلوب السؤال : « هل ستبذل الولايات المتحدة كل قوتها لتشجيع السلام العالمي ؟ » وكانت ٩٧٪ من الإجابات بالإثبات ، وعبّر قطاع آخر من الشعب جرب السؤال بالصيغة الآتية : « هل ستصبح الولايات المتحدة متوسطة في خطط لتشجيع السلام العالمي ؟ » . ولم تجب « بنعم » سوى نسبة ٦٠٪ .

وقد كانت إحدى الدراسات الكلاسيكية في هذا المجال التجربة التي أجراها الأستاذ مسكيو Muscio^(١) وقد قصد هذا السيكولوجي الإنجليزي أن يقيس اكتمال وتأكد ودقة بيانات أجيب بها عن أسئلة متنوعة الأساليب ؛ فقد عرض على ٢١ امرأة ، و ٣٥ رجلا خمس صور متحركة في أفلام يحتوى كل منها على ٤٥٠ صورة ، وكان الوقت اللازم لكل فيلم يتراوح بين ٢٥ ، ٢٨ ثانية . وكان يتكرر عرض الفيلم لكل فرد حتى يتكون لديه فهم معين له محكوم بسرده لما رآه ، ثم سئل بعد ذلك حوالى ١٠٠ سؤال مختلف . ولم توضع كل هذه الأسئلة لكل مفحوص وذلك لأن بعضا منهم توقعوا أسئلة معينة في سردهم ، وكانت الأسئلة ذات ثمانية أنماط كما هو موضح في الجدول (١)

تأثير صيغة السؤال

النمط	مثال	تقدير الدرجات لكل من		
		الحذر	الإيجاء	الثبات
(أ) أداة غير معرفة	هل رأيت . . . ؟	٢	٢	١
(ب) أداة معرفة	هل رأيت ال . . . ؟	٤	٥	٤
(ج) أداة منفية غير معرفة	ألم تر . . . ؟	٣	١	٦
(د) أداة منفية ومعرفة	ألم تر ال . . . ؟	١	٣	٣
التوجيه الموضوعي				
(هـ) أداة غير معرفة	هل كان هناك . . . ؟	٥	٧	٢
(و) أداة منفية وغير معرفة	ألم يكن هناك . . . ؟	٦	٦	٥
(ز) وصل غير كامل	هل كان هذا الشيء كذا أم كذا ؟	٧	٤	٨
(ح) تضمين	أكان هذا الشيء كذا ؟	٨	٨	٧

وقيس الحذر بعدد المرات التي أجاب فيها الشخص بـ « لا أدري » والإيحاء بعدد المرات التي اتبع فيها سياق السؤال ، وقيس الثبات بنسبة الإجابات الصحيحة وانتهى مسكيو إلى أن أضعف صيغ الأسئلة أو أقلها أمنا كانت أسئلة التضمنين ، وتضع في السؤال : « هل كان شعر (فلان) شديد السواد ؟ » وكانت أكثرها ثباتا صيغ التعليقات الذاتية التي لم تستخدم لا النفي ولا أداة التعريف . ومثال ذلك : « هل رأيت مظلة ؟ » وقد أشار على أية حال أنه عندما ينكر شخص أنه رأى شيئاً فهو لا يقول إنه لم يكن موجوداً ، وشيوع الرغبة في عدم إنكار وجوده لا يعنى اعترافاً ضمنياً بوجوده . وكانت النتائج الأخرى هي :

يؤدي تغيير صيغة السؤال من التنكير إلى التعريف إلى نقص في تقبل الإيحاء وتقليل الحذر ونقص الثبات .

وتصدير النفي في صيغة السؤال يزيد من الإيحاء وينقص من الحذر والثبات . وتغيير صيغة التعليقات الذاتية إلى الموضوعية ينقص الإيحاء وينقص الحذر وينقص الثبات .

أما صيغة السؤال غير تام الاتصال (ز) ففيه إيحاء عال ، وقليل من الحذر وقليل من الثبات .

ويجب على القائم بالمقابلة — إذا كان هدفه تحقيق أكبر قدر من الدقة في الإجابة عن أسئلته — أن يلاحظ ميله الخاص ، وأن يدرس نتائج بحوث مسكيو وأن يتدرب على صياغة الأسئلة في أكثر صورها ثباتاً ، حتى يصبح هذا الحس — لديه — طبيعة متمكنة منه تؤدي به إلى استخدام أفضل الوسائل في توجيه أسئلته . وكذلك يستطيع أن يتجنب التورط في مطالبات الإيحاء غير الضروري . وسيربط لهذا التكتيك باستراتيجية التخطيط للمقابلة ليضمن في المحادثة غير الرسمية انطلاقة حراً في السرد لا يموقه طائق — قبل أن يسأل أسئلة خاصة بالتفاصيل . وذلك لأننا سنرى الآن أن التقرير الحر الطليق أكثر

دقة - وإن لم يكن تاماً - من المعلومات المكتسبة بالاستفهام أو خلال الأسئلة وتحقق المعلومات الدقة والكمال إذا استخدمنا منهج السرد الطليق أولاً ثم تلاه منهج الاستفهام . وفي كل المقابلات تقريباً توضع أحكام عن الشخصية باستمرار . ويقدر القائم بالمقابلة العميل على أساس ذكائه وصدقه في إجابة الأسئلة الموضوعية له ويقدر العميل القائم بالمقابلة على أساس دوافعه وإخلاصه . فمن خلال المقابلة هنالك أخذ ورد اجتماعي وتوافق لشخصيات من الطبيعي أن يصدر كل منها حكماً على الآخر وتفسيراً لسمات شخصيته . وفي هذه العملية قدر معين من المنافسة فالكسب أساساً لمن يحسن فهم الآخر ويميل كل إنسان كما يذكرنا ثورنديك^(١) - حسب طبيعة أصيلة فيه إلى أن يتخذ موقفاً معيناً من الخضوع أو السيطرة تجاه الآخر وحتى في ظل طادات التحذلق في الحياة الحديثة بما زالت آثار ذلك الميل البدائي تسفر عن نفسها .

ولم يبق حتى الآن عدد كبير من الاختبارات الموضوعية التي يعتمد عليها في قياس السمات ذات الدلالة على الشخصية .

ومن هنا تقوم الأحكام الشخصية بدور هام في تقدير هذه السمات وخصوصاً عند مقابلة المتقدمين للوظائف أو للتوجيه . وحتى أحكام القائم بالمقابلة الخبير بها ليست بمنأى عن الخطأ - وهو أقل تضرراً لارتكاب أخطاء جسيمة عند تقدير مظاهر الإفصاح عن سمات اجتماعية واضحة كالسرعة أو الأصالة أو الكفاية منه عندما يحاول تقدير السمات الذاتية كالانفعالية أو الاستعداد أو الانطواء . وقد دل تحليل التقديرات التي تعطى للسمات أن الإجماع بين القائمين بالمقابلة لا يكون تاماً عندما يحاولون تقدير سمات ذاتية . ولا يحدث الإجماع حتى عند ما تكون السمات المقدرة - كالصوت أو المظهر أو القدرة اللغوية مثلاً - قد لوحظت حديثاً ، وفي هذه الحالات لا تكون الذاتية صفة السمات الملاحظة قدر كونها كامنة في المعايير التي يتبناها القائمون بالمقابلة على تعددهم . وتشكل حقيقة الفروق الفردية بين القائمين بالمقابلة

(١) أ. ل. ثورنديك : علم النفس التطبيقي . المجلد الأول ص ٩٣ .

في قدرتهم على الحكم على سمات الشخصية خطأ عاماً متغيراً ، وقد وجد ضباط المواءمة في الكليات أن أحكام الأساتذة بخصوص السمات الشخصية لتلاميذهم يجب أن توزن تبعاً لقدرة كل أستاذ في الحكم على هذه السمات الخاصة وعند ما اهتم بذلك كعمل في ذاته وجد أنه في بعض الحالات النادرة يجب أن تؤخذ تقديرات الأستاذ كقياس عكسي للسمة . فقد حكم قس أستاذ على ولد سىء الثياب يرتدى حلة بسيطة سوداء ، وحذاء أسود طالى الكعب ، ذى شعر طويل مرجل وبنيقة «ياقة» بيضاء خشنة نظيفة - بأنه « حسن الملبس ويبدو في مظهر حسن » ولكن لم يحكم بحسن هذا المظهر الموظفون الذين يختارون شباباً كساعدي بائعين أو مديري سفينة تجارية ، فإذا ما كان الناس يخفون أحياناً في إجماعهم على تقدير سمات واضحة كالمظهر الشخصي فلا يكون غريباً أن يختلّفوا في تقديراتهم للصفات الخفية كالإخلاص والشجاعة والثبات الانفعالي ، وأكثر مصادر الأخطاء بلبلة في تقدير الخصائص الشخصية الميل إلى أن تنعكس أحكام خاصة للسمات في صورة تأثير عام للقائم بالمقابلة بالعميل ، وقد وصف ولز Wells هذه الظاهرة سنة ١٩٠٧ وسماها ثورنديك^(١٥) سنة ١٩٢٠ « تأثير الهالة » وقد أكد بشدة التضمين العملي لهذا الميل بين واضعي التقديرات .

لقد اقتنع الكاتب أنه حتى الرئيس الكفاء ، أو الموظف ، أو المدرس ، أو مدير القسم ، لا يستطيع أن ينظر إلى الفرد كمركب من خصائص منفصلة ، أو أن يعين أهمية كل منها دون الاعتماد على غيرها . وتبدو أهمية الخطأ الثابت للهالة - كما أسميناه - جسيمة بشكل مدهش . ومن هنا نفتقر إلى محك موضوعي نحدد به وزنها الدقيق ، ويبدو أنه يتطلب - كنتيجة علمية - أن يذكر الملاحظون الدليل لا الدرجة ، وذلك في كل أعمال تقدير الخصائص . كما يجب أن توضع التقديرات على أساس الشاهد بالنسبة لكل صفة منفصلة بدون معرفة الدليل الخاص بأية صفة أخرى في الفرد نفسه . وقد أحسن سيموندز Symonds تلخيص كثير من الدراسات عن الهالة وكذلك جوردن ألبورت Gordon Allport حديثاً .

وقد وجهت هذه الدراسات حزئيا نحو تعيين مصادر الأخطاء لدى الملاحظ ، أغراضه الخفية وتفضيلاته ، النقص في تدريبه كقائم بالمقابلة والرغبة ، أو التركيز على ظروف خارجية بالنسبة للملاحظ كطول فترة التعارف وقلة الفرص لملاحظة الأدلة الخاصة بالسماة المقصودة ، وقد تعرضوا للفروق بين السماة في تأثرها بالهالة مؤكدين أهمية العناية في اختيار السماة التي ستقدر والعناية في اختيار تحديد دقيق ومقياس مناسب لهذه السماة . وإنه لمن المحزن ذلك الاستعداد الشائع لدى المقيدين إلى أن يضعوا أحكاما متسرعة وأن يقوموا بشكل غير لائق تحت تأثير العاطفة والانطباع العام . ولا بد من أن يعين هذا الميل ويختزل بأية طريقة عملية .

غير أنه حتى بعد أن حذر القائمون بالمقابلة من أن يدعوا الانطباع العام يتنكر في زى التقديرات الخاصة للسماة ، وبعد أن دربوا على رسم الخطط والاشارة إلى السلوك الدال على السماة المراد تقديرها ، وبعد أن عرفت الارتباطات الموجبة الموجودة بين السماة المتقاربة ، فإنه لا يزال هنالك ارتباط بين التقييم الكلى للشخص وبين تقديرات السماة النوعية — الهالة التي لا يمكن ولا ينبغي أن تحد لأنها ملازمة لطبيعة الشخصية ، في العملية الادراكية وفي صميم الحكم .

تصور ما يحدث عندما يقدر قائم بالمقابلة نبرات صوت فرد . فحكمه تقدير يقوم على النسق الذي تكون عليه السمة ، ولكنه كمظهر للنمط الكلى وللشخصية . ويختلف إدراك الملاحظين للسمة لا من حيث الاعتماد عليها ولكن من حيث ملاحظتها . . وقد يحكم على صوت نسائي بأنه صوت ممتاز عندما يصدر من فتاة ، ولكنه سيحكم على نفس هذه النبرات عندما تصدر عن رجل قوى الجسم بأنها أمر يدعو إلى السخرية والاستياء ويتطلب تدريبا فمالا . فالسمة هي خاصية للفرد ويجب أن تقدر في ضوء هذا الاعتبار .

ولا يتغير الاطار المرجعي عندما يعمد الملاحظ إلى التحول من سمة إلى أخرى في نفس الفرد . من صوته إلى طريقته ، مظهره ، تجرده من الأغراض ، ثباته الانفعالي . فمن الطبيعي أن تقوم الأحكام العملية على سمات الفرد غير مجردة ، ولكن كشيرات إلى الملاممة الشخصية لواجبات معينة . ومن هنا ينظر القائم

بالمقابلة إلى هذه السمات عبر مجال أكثر شمولاً يتضمن الشخصية السكائية مخططة في صلتها بواجبات الوظيفة . ويكون مثل هذا الاطار الشامل المتسم بالثبات وبعض الأدلة على الهالة في التقديرات التي يضعها مقابل ماهر — تكون موضوع قبول وترحاب .

ويجب أن يميز صدق الهالة كخاصية للتقدير الصحيح من التعجل غير المطلوب في إصدار الحكم كالغموض والتأثر ، والتسجيل غير الدقيق عندما لا يكون القائم بالمقابلة قد ركز انتباهه على السمة مرتبطة بموضعها ، ولكنه تلقى الانطباع العام سلبيا غير مميز (٢) . وقد لفت والتر ليبمان Walter Lippman انتباهنا منذ سنوات إلى حقيقة شيوع صور معينة في أذهاننا عن المظهر المفترض لفرد من جنس ، أو طبقة أو مهنة ، أو مجموعة اجتماعية معينة . وهذه المدركات أسماها التعميم الجامد (Sterotypes) وصمم رايس Rice (١١) تجربة ليختبر ويدرس وجود وطبيعة هذه التعميمات السابقة على الإدراك . فقد طلب من مجموعة مكونة من ٢٨٥ طالباً جامعياً في كلية دارموث ، ومجموعة من ٣١ عضواً في نقابة زراعية ، أن يعينوا تسع صور . وقيل لهم إن الصور كانت لصانع أحذية ، رئيس وزراء أوربي ، بلشفيكي ، نائب أمريكي ، رئيس عمال ، محرر سياسي ، اثنين من أصحاب المصانع ، أحد الأثرياء . وقد كشفت الاجابات بعد تنظيمها عن وجود خلط مضحك في محاولة التعرف على الشخصيات يتضمن تداخلا مضحكا للتمثل وقامت مجموعات أخرى من الطلاب بتدريج الصور التسع ، موجهين في وضعهم بتعينات خاطئة بالنسبة للذكاء أولاً وللدهاء ثانياً . وفيما يلي بعض النتائج العامة للتجربة :

١ — تبين بوضوح شيوع تعميمات جامدة خاصة بمظهر مختلف طبقات الأشخاص (نائب — صانع أحذية ... الخ)

٢ — كانت التعميمات التي وجدت لدى الطلاب وأعضاء النقابة الزراعية متشابهة ولكنها بدت أكثر اطراداً عند الآخرين .

٣ — كان تقدير الذكاء والدهاء الذي قام تخميننا على الملامح المرسومة متأثراً

في الواقع بالمطابقة المفترضة للرسم . بمعنى أنه متأثر بالتعميم المهني المفترض .
أو المركز الاجتماعي القائم في ذهن المتحن . وقد أعلن جورج Goring (١) .
في دراسته العظيمة للمذنبين أن خليطاً من الرسوم الكروكية للمجرمين يعطى .
مظهراً للشذوذ في حين لا تبدو مجموعة من صورهم أى مظهر للشذوذ ، ويقول .
إن اختباراً لهذه الخطوط العامة المقارنة يبين عن دقة عظيمة في الفرق بين الأنماط
الإجرامية كما هي مسجلة بالدقة الآلية لآلة التصوير وكما نرى بخيال ملاحظة
متحمس غير ناقد « وكانت الرسوم الكروكية تشايع اتجاهها ثابتاً هو اتجاه
التعميم الجامد للمجرمين » .

وفي ضوء هذه النتائج يجب أن يسأل القائم بالمقابلة نفسه بشكل جدى :
إلى أى مدى يعنى بحماية نفسه من التأثير المقتنع لتعميماته في الحكم على العميل وفي
إدارة المقابلة ، وكثيراً ما يظلم شخص أو يعامل بتحكم في مقابلة يلعب فيها التعصب
أو التصورات السابقة المرتبطة بالتعميم دوراً سيئاً . وقد يضل باحث في مقابلة
للحصول على حقائق بهذه الترابطات المقتنة ما لم يكن قد سبق أن حذرهما ، وقليل
أولئك الذين يشعرون بالأسباب الحقيقية لإصدار حكم معين وذلك أثناء تقدير
الشخصية الكلية لفرد معين أو تقدير أية سمة مفردة في شخصية ، وقد وجد
لاندس Landis (٧) أن النصف فقط من الأسباب المقدمة للعدل في الحكم على
سمة كان غير نوعي ، ويعمل السبب النوعي إلى أن يذكر عندما يعتقد الحكم أن
تقديره يتضمن بعض السمات غير المرغوب فيها وكثيراً ما يكون السبب عقائدياً
بحسب ، أو شرحاً معقولاً يقدم بديلاً — شعورياً أو لا شعورياً — عن السبب
الحقيقي . وكذلك يستنتج لاندس — مثل ريس — أن التقديرات تتأثر بشكل
مخل بخصائص الفحوص الفسيولوجية . ويمكن أن نذكر أن الهدام المناسب
لا يؤثر في الملاحظ فحسب بل ويعطى الثقة لصاحبه أيضاً . وقد يقول البعض إن
مظهرهم — وبخاصة ملابسهم — قد ساعد على الظفر بالوظيفة ، وعلى أية حال

فإنه من المشكوك فيه أن يسلم القائمون بمقابلة التوظيف بأن الملبس مهم إلى هذا الحد .

وقد انطبع في أذهان الناس أمدا طويلا أن التنبؤ بالسلوك النمطي أمر ميسر بمجرد ملاحظة الشكل الفسيولوجي للملامح ، فقد ظن القدماء - أن الشعر الأحمر مثلا يساير المزاج الناري ، أو أن الفك العريض يعنى إصرارا على أغراض في الذهن . غير أن مثل هذا الميل لإقامة تفسيرات معينة على طبوغرافية الوجه عند تقدير الشخصية أو سماتها أمر يجب أن يفحص بعناية وحذر ، ونجد أصول هذه الميول في واحد أو أكثر من الأسباب الآتية لربط شكل معين من التقاطيع بخاصية معينة :

(١) مماثلة أحد الحيوانات الدنيا التي يظن أن لها سمات معينة كما هي الحالة في فك ذلك النوع من الكلاب البولدوج (Bulldog) أو أنف العرسة .

(٢) المماثلة الانتقالية المحددة لإحدى الحالات الانفعالية التي يشيع ارتباطها بظروف انفعالية معينة ، مثل السرور الذي يوحى به انفراج جانبي الفم أو الخطوط الرقيقة للعين .

(٣) مظهر الظروف النفسية المرتبطة بسمات مزاجية معينة مثل السواد أو شدة الفرح مع سوء الهضم أو الصحة الجيدة .

ومنذ أيام علماء الفراسة أوجد جال (Gall) ، سبرزيم (Spurzheim) في أوروبا وتلاميذهم والأخوان فولر (Fowler) في الولايات المتحدة ، أوجدوا نظما شائعة لتحليل الشخصية تقوم على نظرية أو أخرى تختص بالرابطة بين السمات العقلية والخصائص الفسيولوجية الملحوظة ، مثل بناء الجسم ، شكل الجمجمة ، اللون وتفاسيل التقاطيع ، وهذه المناهج خادعة لأنها ستيسر بالتأكيد للقائم بالمقابلة إذا كان يستطيع أن يتأكد بمجرد النظر إلى الشخص - أن يقرر ما إذا كان

ثاقب الفكر أو دقيق الملاحظة أو موسيقياً ، صرّاح النفس ، رقيقاً سمحاً أو هدوانياً غليظاً ، أميناً أم مخادعاً بفطرته .

وعلى أى . . . فلسوء حظ المشتغلين بتحليل سمات الشخصية أن العلاقة بين العقل والجسم ، أو بين السلوك والبنية ، ليست علاقة بسيطة ، فالأسس الجسمية للشخصية ولكل السمات النوعية للقدرات العقلية والسلوك الاجتماعي تكمن بعيداً عن عيني الملاحظ ، في الصلات الداخلية بين أعصاب حمة رقيقة تختص بالجهاز العصبي المركزي والمادة السنجابية للمخ والعمود الفقري . ويستعصى هذا الجهاز العصبي للكائن البشري الغريب التركيب ، يستعصى تماماً على الملاحظة المباشرة لحايتها بمثل هذه الأعضاء ، وبالقشرة العظمية للجمجمة والفقرات ، ويمكن فحص مثل هذا التكوين بالتفصيل على يد عالم التشريح فقط بالسوائل البيولوجية والميكروسكوب ، وذلك بعد الموت عندما نكون السمات الصادرة عن هذه الأسس قد اختفت . ولكن طبيعة هذه الأسس تتكشف للقائم بالمقابلة ، لا في بنائها المحسوس ، ولكن في السلوك السافر الذي يصدر عنها ، ويستند التقدير السليم للشخصية إلى المعرفة لا بالتكوينات الطبيعية ولكن بالأفعال والتحصيل والاستجابات لمنبه اجتماعي . والقائم بالمقابلة - حين ينظر إلى الشكل الجسمي كهدف نخوفهم الشخصية - فهو يصرف انتباهه ويحاوله عن الأمور الأساسية ذات الدلالة . وقد كان كثير من المناهج الشائعة المعاصرة لتحليل الشخصية معتمداً على سمات فسيولوجية - موضوع دراسة تجريبية دقيقة وتقويم على يد هولنجورث - كليتون - باترسون ولدجيت - شلدون - براندنبرج - فورد - Hollingworth - Cleeton - Paterson - Ludgate - Sheldon - Broudenburg -

Ford وغيرهم من أولئك الذين تلخصت نتائجهم في المجلد الذي كتبه Paterson (٩) عن البنية والعقل - ولا يجوز لنا بعد هذه الدراسات أن نقول إنه لا توجد على الإطلاق خصائص خارجية للجسم أو للوجه أو للرأس يمكن بها الحكم بمقياس دقيق على القدرة العقلية أو السمات الاجتماعية للشخص ،

ولكن يبدو أن من الأسلم أن نقول مع كليتون بأنه «لا توجد خصائص تشريحية محددة للرأس أو للوجه يمكن بها تقدير خصائص أو سمات الشخصية بتلك الدرجة من الدقة التي يتطلبها العلم أو الحاجات العملية في حياتنا اليومية» وقد قارن كليتون في دراسة تقديرات الشخصية التي وضعها المعارف والغرباء بنتائج أكثر من ٢٠٠ من مقاييس الفراسة للعلامح قال عنها محللو الشخصية إنها تشير إلى السمات التي قدرت . ولم تتفق تفسيرات هذه المقاييس - التي وضعت استجابة لتوصيات شخصيات متعددة من المحللين - مع بعضها ولا مع التقديرات التي وضعها سواء منهم الأقربون أو مجموعة الغرباء . وقد وجد شلدون أن الارتباط بين مقاييس الوجه والرأس وبين القدرة العقلية والسمات الاجتماعية تافهة عدا ارتباط موجب صغير بحجم الجسم أو ضخامته .

وبعد التأكد من أن المعلومات المعتمدة على الفراسة لها علاقات طفيفة بسمات الشخصية استدار الباحثون العلميون إلى دراسة السلوك الحقيقي كأحسن قاعدة للشخصية ، واستخدم بعض الباحثين المقابلة كوسط بين ملاحظة السلوك النمطي والحصول على مقاييس مقننة لسمات سلوكية معينة ، ويعتمد كثير من الاختبارات العقلية - وخاصة الاختبارات الفردية مثل مقياس استنفورد بينيه بشكل أساسي - على مثل هذه المقابلة المقننة .

وسنتعرض لمثل هذه النقاط في الأنحاء وتدريب القائمين بالمقابلة في ميادين عدة في الفصول القادمة .

وسننصرف - الآن - إلى الاهتمام بالعميل : إلى أي مدى يجيب على الأسئلة في غير دقة ، حتى ولو كانت مقاصده على أحسن ما يكون ؟ ما هي طبيعة أخطائه ؟ كيف يمكن التقليل من مصادر عدم الثبات هذه ؟

وقد عاش رجال القانون وعلم النفس بصفة خاصة لهذه المشاكل وأشاروا إلى آثار الفروق الفردية بين الملاحظين على ثبات ما يسجلونه ، وتتأدى المساعدة

الشخصية إلى نوعين من الأخطاء : أخطاء متغيرة ، وأخطاء ثابتة . ويلحظ بسهولة وجود الخطأ المتغير في الحقيقة المجردة بتشتت الملاحظات . وتختلف تقارير العلماء المختلفين أو الشهود عن الحقيقة ، وليس ذلك من شخص لآخر فقط ، بل لنفس الشخص من وقت لآخر ، فإذا ما اختلفت بياناتهم عن حقائق ثابتة فهناك على أية حال خطأ متغير . ويعطى الميل المركزي صورة واضحة للحقائق المطلوبة . أما إذا كان هنالك خطأ ثابت فلا تختلف البيانات من واحد لآخر فحسب ، بل تميل إلى أن تتباين في اتجاه واحد بعيداً عن الحقائق التي يستهدفون وصفها . وقد بلور وودورث (Woodworth) هذا الاختلاف :

« قد يطلب من شاهد في محكمة أن يبين طول الوقت الذي انقضى بين حدثين تحديداً : صيحه رعب ، وطلقة مسدس . فقد يقدره أحد الملاحظين بخمس عشرة ثانية ، ويقدره آخر بنصف دقيقة ، وثالث بدقيقة ، ولو أخذنا متوسطاً لهذه التقديرات وانتهينا إلى أن الوقت يجب أن يكون نصف دقيقة بالتقريب . هل في هذا النوع من التقدير خطأ ثابت ؟ قد تدلنا التجربة : أخرج ساعتك أمام جمهور من النظارة وقل : أريد من كل منكم أن بقدر الوقت بين اللحظة التي أقول فيها « ابتدى » وبين اللحظة التي أقول فيها « قف » — حدد فترة ١٥ ثانية وستجد أن التقديرات ستتراوح بين ١٥ ثانية كحد أدنى وبين دقيقة ونصف دقيقة بمتوسط حوالى ٢٥ -- ٣٠ ثانية . فهنا خطأ ثابت كبير في اتجاه الزيادة في تقدير الوقت تحت ظروف معينة . غير الظروف ، وبذلك تغير كمية الخطأ الثابت وحتى ربما تغير اتجاهه . »

ونرى هذين النوعين من الميل إلى الخطأ في الحكم على السمات الشخصية ؛ فهنا خطأ متغير يظهر في تشعب الأفكار التي يمتنعها أشخاص مختلفون بخصوص سمة في شخص ما . ونرى في الناحية الأخرى خطأ ثابتاً في ميل الناس — عندما يقدرون أنفسهم — إلى المبالغة في سماتهم المرغوب فيها والتقليل من تلك السمات التي تقل رغبتهم في الاتصاف بها . ويتضح الأثر الفعال للحالة النفسية العامة ،

وللادراك الخاص السابق في التفسير من التجارب التي أجريت على سيكولوجية التقرير ، فثمة مشهد أو فصل قصير يمثل أمام جماعة من النظارة بحيث يخلق لديهم انطبعا بواقعيته . ثم يكتب كل عضو من الجماعة وصفا للحادث ، ويجب على عدة أسئلة عنه . ويجب أن يستظهر المشهد من قبل حتى يمكن أن تكون هناك معرفة يعتمد عليها للحقائق الفعلية . ويصف وودورث إحدى هذه التجارب التي اشترك هو نفسه فيها ونتج عنها الخطأ الثابت بالفعل . وهذه حقيقة هامة يجب أن تؤخذ دأعا في الاعتبار .

« تأمرت مع طالبين - خارج أحد فصول الكلية الذي يضم حوالى ثلاثين طالبا - على أن تمثل مشهدا صغيرا أمام الفصل . وقطعت محاضرتي قبل الوقت المحدد لأقول إن السيد أ (أحد زملائي المتأمرين) قد أعد للفصل تجربة للذاكرة ليجريها عليه . وعندئذ جاء السيد أ إلى المكتب ووضعنا بيننا شاشة منخفضة على المكتب ووضعنا خلف الشاشة أشياء متعددة من تحت المكتب ثم قال السيد « أ » « إننا سنحتاج إلى أن نشعل ضوء المكتب الذي يقف خلف شاشتنا ، وأدركت المفتاح ولكن لم يظهر ضوء ، فذهب السيد أ إلى مفتاح النور الذي في الحائط ، ولكن المصباح ظل مطفأ ، ووقف كل منا وقد علت وجهه أمارات الحيرة حتى جاء السيد (ب) (المتأمر الآخر) والذي كان يجلس - حتى الآن - في الصف الأول وبدأ فمد يده فوق الشاشة وأدار الضاغط فظهر الضوء . وعند ما عاد السيد ب إلى مكانه ثانيا دفعت أنا الشاشة من الخلف فسقطت على الأرض كاشفة عن الأشياء التي خلفها ، بدا على ملامح وجهينا - السيد أ وأنا - النعيط والأسى وأشارت إلى أننا لن نستطيع الاستمرار في التجربة الآن ، وبسرعة أزلت الأشياء من فوق المكتب واستأنفت محاضرتي .

وكتب كل مشاهد تقريبا طليقا لهذا المشهد بعد يومين ، وأجاب على بعض

الأسئلة الخاصة . وسنذكر حقيقة واحدة بدت واضحة : كان أفراد الفصل عملياً غير متفقين على تقرير أن السيد « ب » « كان متعارضاً مع التجربة » أفسدها بأن ركل الشاشة ، وقال بمض الشهود كيف فعل السيد « ب » ذلك بالضبط ، وقد كان كبير المقام ، وكان هؤلاء يرتدون أثواباً « أرواباً » واسعة في ذلك الوقت ، وقد شرح أحد الشهود أن روب السيد « ب » اشتبك مع الشاشة وجذبها إلى أسفل ، والحقيقة أن السيد « ب » لم يكن مرتدياً « روبا » في هذا اليوم . ولدينا الآن خطأ ثابت في كتلة متجانسة الشواهد . ويمكن أن نقول مصدر الخطأ الثابت . فقد بدا السيد « ب » تأكيداً على أنه خارجي معترض رغم حسن نيابه . وقد فرض هذا الإدراك للحادث نفسه على الشاهد من اللحظة التي قام هو فيها من مقعده وارتأى الشهود ما تلا ذلك في ضوء هذا الإدراك السابق . ويعمل الإدراك - الذي يصحبه معه الشاهد أو الذي يثار فيه في المراحل الأولى للحادث بشكل واسع - في تفسيره لما مثل أمامه . »

وعندما يكون كل العملاء أو كل القائمين بالمقابلة موضوعاً لنفس التهيؤ العقلي فسيكون هناك خطأ ثابت في النتائج الصادرة عنها ، وعندما يكونون موضوعاً لظروف مختلفة بسبب تهيؤات عقلية مختلفة تتضمن النتائج أخطاء متغيرة ضخمة ، وبينما كلا الخطأين أمر يخلق المتاعب إلا أن الخطأ الثابت أكثر خطورة .

وثمة شكل من أكثر أشكال التهيؤ الذهني شيوعاً وأكثرها خفاء ، ونعني به التهيؤ الذي يولده الإيحاء المتضمن في صيغة السؤال كما رأينا من قبل . وقد عرف منذ أمد طويل أن الطريقة التي يوجه بها السؤال تأثيراً حيوياً على الصحة الحقيقية للإجابة عليه ، وقد عرفت المهن القانونية منذ قرون هذه الحقيقة ، وبالتالي فلا تسمح المحكمة لمحام يختبر شاهداً أن يسأل أسئلة إيحائية (قيادية) لأن صيغتها تحمل إيحاء يقلل بشكل واضح دقة التقرير بين الأطفال ، وإلى حد أقل بين الراشدين . أكثر من ذلك تؤكد المحكمة بارتياح اعتراضات المعارضة على الأسئلة التي قد

تظهر بنية يظن أنها ليست تجريبية (بمعنى أنها مظهرة للنتيجة) ، مناسبة (بالنسبة لمعلومات الشاهد) ، ومادية (موزونة أو مهمة) .

ويجب أن يكون الوجه المهني أيضاً متيقظاً ؛ فهو يريد أن يساعد شاباً في أن يتعرف بوضوح ميوله المهنية وتفضيلاته بالنسبة لأنماط مختلفة من النشاط ، وأن يواجه بموضوعية تامة الحقائق البارزة المختصة بقدراته وتصوره ولابد من أن تميل الطريقة التي يضع بها القائم بالمقابلة سؤالاً - والكلمات التي يختارها لاتقل أهمية في ذلك أيضاً - إلى أن تنقل للعميل ما إذا كان لدى الوجه إدراك سابق أو غرض معين بالنسبة للرغبة أو المناسبة لميدان خاص من الوظائف ، فقد يكون لدى الوجه مثلاً نفور شديد من الأمور السياسية أو الوظائف الحكومية ومتحمساً بشكل غير عادي للمهن الميكانيكية أو التعليمية . . حينئذ يجب ألا يكون داعية لها . . ويجب أن يتعلم أيضاً كيف يتخلص من هذه الحاباة حتى لا يقع على عاتقه إثم اتخاذ العميل لقرار أوحى به القائم بالمقابلة .

وكذلك أمر القائم بالمقابلة المهنية المتأرودياً بخطابات التقديم وبسلوك التقديم ، ولكنه لا يتأكد من المصلحة المعينة أو نوع الوظيفة التي ستلائم معظم ارتياحاته فكذلك القائم بالمقابلة يحتاج إلى مهارة في استخراج الطامح الحقيقية والميول أكثر من أولئك الذين يخمن المتقدم - بأية طريقة - من أسلوب القائم بالمقابلة وتأكيده أنه سيكون أكثر رغبة في أن يضمن له الفرصة المرجوة ؛ ومحرر الجريدة بدوره الذي يعتمد إلى الحصول على قصة صحيحة ومهمة في نفس الوقت يجب أن يلاحظ خطواته حتى لا يذكر بيانات وتعبيرات لاتجاء لا يتفق مع الحقائق ووجهات النظر العقلية للشخص الذي قام بمقابلته .

وقد رأينا أن حدود الفوائد للمقابلة تضعها طبيعة الحقائق المطلوبة ، للاستخدامات التي ستوضع فيها النتائج والشخصية والاتجاه والإدراك السابق وقدرات كل من القائم بالمقابلة والعميل كما تضعها أيضاً المناهج المستخدمة . ويجب التعرف على الضعف الطبيعي في عمليات المقابلة والتخلص منه بقدر الإمكان ،

ولا يمكن أن نواجهه أو أن نجيب على كل مشا كل المقابلة المتعددة في مجلد واحد كهذا ولذلك فقد اخترنا قليلا من الأسئلة الواضحة الأهمية لتوضع في رأس القائمة .

ما هي الأغراض التي يثبت فيها ويتيسر لها استخدام المقابلة ؟

ما هي الحاجات في البحث عن الحقائق التي يمكن أن تفيد فيها المقابلة أحسن من غيرها من المناهج الأخرى المتاحة ؟

ما هي المساعدات الخاصة التي قام بها كل ميدان من ميادين المقابلة لفهم وضبط المقابلة في عمومها ؟

ما هي مبادئ المقابلة التي يمكن صياغتها ؟

ما هي القواعد الخاصة التي يمكن وضعها مثل تلك التي تحكم أسلوب الأسئلة حتى لا تكون غامضة أو مضللة ؟

ما هي الأخطاء الشائعة أو مطبات المقابلة ؟ وما هي الاحتياطات التي يجب اتخاذها لتجنب ذلك .

كيف يمكن للقائمين بالمقابلة أن يدرّبوا أحسن تدريب أو يدرّبوا أنفسهم لكي يناسبوا الأعمال التي سيقومون بها ؟

وقد حدد هذا الفصل المشا كل الرئيسية وعرض مصادر الصعوبات من أمثال تلك الفروق المدهشة التي يقابلها المتسائل والمستفسر بالنسبة لنفس الكلمات وتحريف البيانات الناتج عن الاهتمامات الشخصية . وأخطاء الملاحظة والتذكر التي ينحدر إليها أكثر الشهود انتباهها ؛ ويتغلب القائم بالمقابلة الناجح على هذه الصعوبات إلى حد ما ، فهو يقدر قيمة أغراضه ، وتحيزاته يسيطر عليها أثناء تعرفه على أغراض الشخص الذي يجري معه المقابلة . ويميل الإخلاص

الصريح من جانبه إلى أن يولد ثقة وصراحة . وتعرقل محاولته — لأن يكون ذكيا — أن يقيم وحدة الهدف وتكامل الأهداف بين القائم بالمقابلة والممیل ، الأمر الذى بدونه تمیل المقابلة لأن تصبح غير ذات جدوى ، وعندما يتعرف على غرض شائع فسيحسن تحصيله إذا كان القائم بالمقابلة متمكنا من هذه المبادئ والأساليب الخاصة التى تبلورت من التجربة والبحث . ويضع الفصل القادم عددا من المبادئ والتوجيهات تختص بالموضوع العمل البارز لتعلم كيفية المقابلة .

المراجع

- 1 — ALLPORT, G. W., *Personality*, Chapter XVI. Holt, 1937.
- 2 — BINGHAM, W.V., "Halo, Invalid and Valid" *Journal of Applied Psychology*, 1939, 23:221-228.
- 3 — BLANKENSHIP, A.B. « The Effect of The Interview Upon the Response in a Public Opinion Poll » *Journal of Consulting Psychology*, 1940, 4 : 134—136.
- 4 — CLEETON, G.U. « Estimating Human Character. » *Scientific Monthly*, 1926, 23 : 427—431.
- 5 — HOLLINGWORTH, H. L. « Vocational Psychology and Character Analysis. » Appelton, Century, 1929.
- 6 — JENKINS, J. G. « The Questionnaire as a Research Instrument, » *Transactions of The New York Academy of Sciences*, Series II Vol. 2, No. 5, 1940.
- 7 — LANDIS, C., *The Justification of Judgments*, « *Journal of Personnel Research*, 1925, 4 : 7—19.
- 8 — MUSCIO, B., « The Influence of the Form of the Question. » *British Journal of Psychology*. 1916, 8 : 351—389.
- 8a. OLDFIELD, R C., « *The Psychology of the Interview*, » London, Methuen, 1941
- 9 — PATERSON, D. G., « *Physique and Intellect*, —Appelton—Century, 1930.
- 10— POFFENDENBERGER, A T., « *Applied Psychology, Its Principles and Methods*, », Chapter XV, « *The Role of Judgement In Vocational Psychology*. » and Chapter XXIV « *Psychology and The Law : The Determination of Guilt*. » Appelton—century, 1927.
- 11— RICE, S.A., « *Stereotypes*, » *Journal of Personnel Research*, 1926, 5: 267—276.
- 12— RICE S, A., « *Contagious Bias in the Interview : A Methodological Note* » *American Journal of Sociology*, 1929, 35 : 420—423
- 13— STRONG, E.K., JR.; « *Psychology of Selling and Advertising*, » Chapter XXVI « *Starting the Interview* » Mc Graw-Hill, 1925.

- 14— SYMONDS, P. M. •Diagnosing Personality and Conduct, • Chapter III.Appelton—Century, 1931.
- 15— THORNDIKE, E. L., “ Constant Error in Psychological Ratings. ” Journal of Applied Psychology, 1920, 4: 25—29.
- 16— VAN KLEECK, MARY, “ The Interview as a Method of Research,” Bulletin of the Tylor Society 1926,11 : 268-274.
- 17— VITELES, MORRIS S., •Industerial Psychology. • Chapter: “The Interview and Allied Techniques”. Norton, 1932.
- 18— WOO DWORTH, R. S., “ Psychological Experience with the Interview” Journal of Personnel Research, 1925, 4 : 162-165.

الفصل الثاني

تعلم المقابلة

إن الكفاية للمقابلة أمر يمكن اكتسابه ، فهي لا تقوم على قدرة عامة بذاتها ، بل على طائفة من العادات والمهارات والوسائل الفنية ، ولا يتحقق بعض هذه القدرات — بالطبع — إلا عقب فترة من المحاولة والخطأ ، ولكن الكفاية المتميزة فيها لا تكتسب إلا بالانتباه الواعي لتفاصيل المنهج . فالمقابلة فن وليست علما بالمعنى الدقيق . . . وعة مجال دائما للأداء الفردي والمبادأة . . . وليس المقابل الماهر مقيداً — دائماً — بقواعد وحدود . . . وإن كانت دراسة القوانين العامة والتوجيهات الخاصة أمراً يساعد المبتدئين — عادة — على تجنب الأخطاء وتركيز الجهد والانتباه للمشاكل الأساسية والتوصل إلى الحقيقة .

ويستعرض هذا الفصل بعض الاعتبارات العامة التي تفيد في التوجيه الصحيح ، وفي السيطرة على المقابلات ، لتساعد المبتدئين بوجه خاص ، ولتذكر المقابل المتمرس — أيضاً — بأن ينظر دائماً إلى مناهجه بعين النقد .

وتلخص التوجيهات التي وضحت خطوطها المريضة هنا كثيراً من الدراسات ، وتظهر اتفاقاً بين الخبرات لا يبعد كثيراً عن الإجماع . وقد آثرنا أن نستخدم في مثل هذه الحالات بيانات إيجابية لا تنوء تحت ثقل الأسباب والأدلة ، وبالتالي فإن القائم بالمقابلة المتمرس سيجد نفسه يتساءل — مرة وأخرى — بشأن ما يجب عليه عمله . وتتطلب هذه النقطة التي تختلف فيها الآراء تجريباً أو دراسة أبعاد .

ومن الواضح أن طبيعة المقابلة تختلف حسب الغرض والاستخدام الذي تجرى من أجله ، وبينما تعدد هذه الاستخدامات وتنوع تنوعاً واسعاً فإن بوسع التحليل أن يهبط بها إلى ثلاثة أنواع أساسية : استنتاج الحقائق ، الاطلاع ، الحفز .

وبعبارة أخرى فأنت تقوم بمقابلة شخص ما : إما لكي تعرف منه شيئاً ، أو لتخبره بشيء ، أو لتؤثر في مشاعره وسلوكه . ويسبق أحد هذه الأغراض ليسود المقابلة ، ولكن ليس إلى الحد الذي يستبعد فيه الغرضين الآخرين . فإذا كان الغرض الأساسي هو الحصول على معلومات مثلاً فغالباً ما يعتمد القائم بالمقابلة إلى أن يدفع العميل ليتعاون معه لإظهار الحقائق ، وعند ما يكون الحفز (Motivating) هو الغرض الواضح - كما في البيع والتنظيم - يحصل القائم بالمقابلة أثناء الحديث على حقائق ضرورية معينة قبل أن يحاول التأثير في العميل ، مقدماً له معلومات في نفس الوقت . بيد أن غرض آخر من هذه الأغراض الرئيسية الثلاثة يقف في القمة في أية مقابلة خاصة ، وبذلك يفرق بينها وبين الأنماط الأخرى . ويتعرض منهجنا الحالي للمقابلات التي غرضها الحصول على حقائق معينة . وفي البحث عن الحقائق صعوبة رئيسية كبرى هي أن العوامل المعقدة والظروف التي تؤثر في النتائج لا يسهل التعرف عليها أو ضبطها . ومن أهم هذه العوامل الشخصيتان المتفاعلتان من جانب القائم بالمقابلة والعميل ، وكلاهما قد يعرض مشكلتين رئيسيتين ؛ فقد لا يرغب العميل في أن يظهر الحقائق المقصودة أو حتى قد يرغب في أن يفشيها ، وقد يقف - عاجزاً - دون هذا الفعل لافتقاده الفهم الواضح المطلوب ، أو لعدم قدرته على أن ينقل بدقة وصياغة كاملة المعلومات التي يريد الإدلاء بها . ومن الناحية الأخرى قد يكون القائم بالمقابلة متمصباً ولا يريد أن يصل إلى الحقائق الفعلية . وقد لا يكون واسع الأفق بصورة كافية ليصل إلى الحقيقة ، وقد لا يكون قادراً على الإدراك والتقرير الدقيق للحقائق التي يحاول العميل أن ينقلها . وأحد أهداف هذا الفصل هو أن يماون على فهم وضبط بعض هذه العوامل المتشابهة .

وفي حين أن المقابلة تستخدم في كل أرجاء العالم لمعرفة المعلومات إلا أنه من الشائع أن تولى أساليبها اهتماماً ضئيلاً . وقد برهن الزعم القائل بأن المعلومات يمكن أن يدلى بها بسهولة على أنه زعم خادع في الفصول الدراسية . وهو مساو

المتاعب وبذل الجهد لنقل المعلومات أثناء المقابلة الشخصية ، فكل ما يستطيع من يريد الإدلاء بالمعلومات أن يعمل هو أن ينبه الطرف الآخر بالوسائل التي يأمل أن تتأدى به إلى الخبرات والأفكار الماثلة في المعنى لما هو لديه . وقد يساء تفسير كلمات الحديث ؛ فاللاحظ الذي يناول عاملاً ماسورة نحاسية طولها ست أقدام ، ويأمره بأن « يقطع قدماً منها » فيقطع العامل قطعة طولها قدم تماماً ، ثم يوبخ بعد ذلك لأن القطعة الباقية كانت تقل بمقدار $\frac{1}{3}$ من البوصة عن الخمس الأقدام ولو أخذنا بحرفية ما حدث نقول إن العامل قد قطع أكثر من قدم ، أى قطع ١٣ بوصة بالإضافة إلى عرض أداة القطع التي استخدمها ، ولكن أنى له أن يعرف أن المطلوب حقيقة لم يكن القطعة التي طولها قدم ؟ وكثير من أمثال هذه المقابلات اليومية للأخبار يمكن تحسينها . وتوجد مناقشات مسهبة في الكتب التعليمية لأكثر مواقف التدريس رسمية ، والعوامل الرئيسية في مقابلات الحفز كما في البحث عن الحقائق هي شخصيتا الشريكين ، وتستمد الدوافع التي تحكم سلوك العميل أصولها من شخصيته . ومهمة القائم بالمقابلة أن يربط هدفه الخاص بدوافع العميل حتى تكون النتائج المطلوبة متطابقة . ثم يستتبع ذلك التعاون التام بينهما . وكل العوامل التي تؤثر في استجابات شخصية لأخرى ، والتي تؤثر في التفاعلات الداخلية ، متضمنة في المقابلة التوجيهية كما في مقابلة البحث عن الحقائق . وقد عولجت مقابلة الحفز بإسهاب في الأجزاء التي كرست لأحد أنواعها الشائعة ؛ وهي مقابلات البائمين .

وهناك بعض المبادئ العامة والأساليب التي تستخدم في كل المقابلات ، وواضح أن القواعد والتوجيهات يجب أن تكون خاضعة لغرض المقابلة . وسنلخص أولاً في سلاسل من بيانات قصيرة تحذيرات وتنبيهات ، تعتبر النقاط الرئيسية المناسبة لتدريب كل القائمين بالمقابلة . وسنتبها باقتراحات موجهة بنوع خاص لمقابلة البحث عن الحقائق . وفي الفصل الثالث سنعرض ملخصاً لتوجيهات إضافية لمقابلة الطلاب ، وأضيفت سلاسل أخرى للتوجيه الاكلينيكي في الفصل الثاني عشر .

وسنشرع الآن في ذكر النقاط التي يحسن بالقيام بالمقابلة أن يضعها نصب عينيه حتى يزداد مهارة في عمله . وإذا كان بعضها لم ينل حظه من الوضوح ، فسنعود إليه في فصول تالية .

توجيهات عامة للمبتدئين

الإعداد للمقابلة :

١ — قرر ما تريد أن تحصل عليه بالضبط : حدد موضوعك . وضع في ذهنك — بالاستمانة بنقاط مكتوبة إذا كان ذلك ضرورياً — الفرض الحقيقي الذي تجرى له المقابلة ، ذا كراً أيضاً الخطوات التمهيدية والاستخدامات المباشرة التي يمكن أن تجدى فيها ، ما هي الحقائق التي يجب الحصول عليها ؟ ما هي المعلومات التي أدلى بها ؟ ما هي الاتجاهات التي تريد تسكينها ؟ أو ما هي الأحداث التي تريد الحفز لأدائها ؟

٢ — اهرق عميلك : احصل على معلومات عن الشخص قبل المقابلة الرسمية ما أمكن ذلك بالاستعلام من المعارف ، بمعرفة ارتباطاته واهتماماته أو بالرجوع إلى المعلومات المذكورة عنه في ملفاته .

٣ — حدد مواعيدك : بتحديد المواعيد سلفاً سيتوافر الوقت وذلك لرؤية العميل فور حضوره وللتقصير من الإيضاحات الأولية . وأنت تعرف أيضاً أن الساعة كافية له .

٤ — هيء الخلو : إنه لأكثر صعوبة أن تضمن الثقة والتعاون في حالة اثنين أو أكثر من العملاء عنه في حالة الواحد ، ويمكن شرح فرض المقابلة بنجاح لمجموعة ولكن عند تلقي استجابات من مجموعة فإن فرداً أو فردين عادة هما الذان يتكلمان وعند ما يحضر مقابلة أكثر من اثنين فستكون هناك علاقات أكثر للملاحظة وتوافقات ألطف للعمل بين الشخصيات ويرتفع الإحساس بالنفس ،

وقد يحد الحذر المتولد والكف صراحة البيانات بشكل خطير ورغم عدم حتمية ذلك فإن الحلوة مرغوب فيها .

٥ - تدرب على أن تضع نفسك مكان عميلك : ضع نفسك في مكان الشخص الآخر وأنت تخطط لإجراء مقابلة ، تخيل ماسيفكر فيه عندك ، عن منهجك ، عن مفرداتك ، عن مشكلتك ، واتخذ نفس الاتجاه بين الحين والحين في أثناء حديثك . فبعض القائمين بالمقابلة الحاضري البديهة وذوى المشاركة الحاضرة ينتحلون هذا الاتجاه النفسى نحو مثل هذا الموقف الاجتماعى . ويحتاج آخرون إلى أن يحصلوه بالتفكير الكثير والمران . وبدونه لا بد من حدوث سوء الفهم .

٦ - اخص تحيزاتك الخاصة واستبعدوها : يندر التحقق الكامل من المدى - قل أو أكثر - الذى نحملة جميعاً من إطار معين من المعتقدات والآراء ووجهات النظر ، أو الإدراكات السابقة . فكل فرد بعض التحيزات سواء كان واعياً لها أم غير واع ، ويندر أن يحصل سعة الأفق اللازمة لبحث الحقائق بدون مجهود واع نحو استكشاف وإقصاء الإدراكات السابقة الخاصة والتعميمات الخاطئة التى تشوه أو تحرف الحقيقة كما تنبثق أثناء المقابلة .

إجراء المقابلة

٧ - اكتسب واستوجب ثقة العميل : الثقة المتبادلة هى العلاقة المثلى الوحيدة لنجاح المقابلة . وعلى الأقل فتقة الشخص المقابل يجب أن تكتسب ، وأسهل الطرق لذلك وأكثرها ضماناً هى أن تريه دليلاً على الثقة غير المتكلفة فيه والاهتمام به . ويشبه إقامة الثقة المتبادلة تشييد الصداقة ، ومن هنا - فبقدر ما يسمح الوقت - يعاونك فن صناعة الأصدقاء على النجاح فى المقابلة .

٨ - عليك بإقامة ارتباطات سارة : الأساس الأول لكسب الأصدقاء هو الارتباط بمناسبات سعيدة ، فلا يحاول فرد أن يتعارف إلى شخص ، أو يقوم

بمقابلاته عندما يكون غاضباً أو مهتماً أو متعباً . ومن الناحية الأخرى فإن الزمالة الخفيفة معه عندما يكون سعيداً تقيم ارتباطاً ساراً معك في ذهنه وتولد اتجاهات ودنياً نحوك .

٩ - قدم لعميلك خدمة فعلية : شجع الاتجاه الودى : أى أن تساعد شخصاً في اجتياز مشكلة ، أو أن تعطف عليه أو أن تمدد بشيء يحتاج إليه . وهذه الأمور الثلاثة لا ينساها القائد السياسى الناجح ، فلها وزنها في عمل القائم بالمقابلة وهو لا يترك فرصة ليعاون في غير تكلف الشخص الذى يحتاج إلى أن يكسب تعاونه .

١٠ - ساعد العميل على أن يستشعر الراحة والاستعداد للكلام : كن أنت منبسطاً واجعل ذلك بارزاً . أتح للعميل وقتاً ليعتمد على الظروف المحيطة وأن يحصل على بعض الراحة . اهدف إلى إشعاره أنه متكافئ معك يستطيع أن يتبادل معك الأفكار والآراء . ابدأ بموضوعات سارة . يحسن غالباً - عندما يكون الموضوع الذى سيبحث يميل إلى استثارة ارتباطات غير سارة واتجاهات انفعالية - أن تتكلم أولاً عن مصادقات سارة وإن لم تكن مختصة بالموضوع . افتتح المقابلة بأن تقول شيئاً له أهمية حقيقية لدى العميل ثم دعه يتكلم . أدل له أنت بشيء من عندك إذا توقعت شيئاً منه .

يجب أن تنبه بياناتك أفكاره وكلما كان أكثر انجذاباً ازداد ميله إلى أن يبين اتجاهاته الأساسية .

وعندما يبدأ في الكلام اتبه جيداً فلا بد من استبعاد نقاطاً هامة تختص بموضوعك . لا تبد كأنك تسيطر على الموقف ولا تحمل حتى إيماء بالاتجاه النموذجى . قدم أسئلتك في نفس الوقت في صورة تنبؤ بأهميتها .

اسأل بعض الأسئلة التى تمكن العميل من أن يظهر اعتراضه ومعلوماته ، فكل إنسان يميل إلى أن يعترف بقيمته .

اعتقد دائماً أن العميل يريد مخلصاً أن يتحقق من الغرض المتصل بالمقابلة وأنه سيربط الحقائق بأحسن ما يستطيع .

١١ - أنصت : إن فن الاستماع صعب بالنسبة لبعض الأشخاص . أعط العميل فرصة حتى وإن خرج عن الموضوع ، استمع . كن متيقظاً ، واعمل على أن تنقضي الأفكار التي قد تحمل شيئاً طفيفاً لموضوعك أو التي يمكنك أن تستخدمها في إعادته إلى النقطة الهامة دون أن تبدو ممججاً أو جافاً . شجعه على الكلام .

١٢ - أتيح له الوقت الكافي : لا تحاول أن تتمم مقابلة بضغطة في فترة بسيطة من الزمن ، فستكون هناك فرص عند ما لا يكون الوقت متاحاً ومقابلة قصيرة أحسن من لا شيء على الإطلاق ، ولكن - إذا كان ممكناً - استخدم مثل هذه الفترة البسيطة لتحصل على تعارف حسن ، وأعد . بلة الرئيسية فيما بعد ؛ فالمقابلة المرضية تتطلب وقتاً ويجب أولاً أن يجد العميل وقتاً ليكيّف تهيئته العقلي مع الموقف وبعدئذ يجب أن يكون هنالك وقت لعمليات التداعي لاستحضار الأفكار واستعادة الخبرات إلى الذهن عند ما يتولد وجه جديد للموضوع . وإذا ما بدأ سؤال ما، غريباً أو غير عادي فالوقت لازم لفهم معناه ، وفي مثل هذه الفترة تميل الإجابات إلى أن تكون ملتبسة وغير ثابتة وأحياناً قد تحضر الأفكار والذكريات أو تتضح الآراء بعد أن تكون المقابلة قد انتقلت إلى وجه آخر بيد أنه إذا كانت المحادثة متسارعة فسوف لا تكون هنالك فرصة لهذه القرارات والتعقيلات التي غالباً ما تكون قيمة وباختصار كيّف المقابلة مع نشاط العميل العقلي وسرعته .

١٣ - لا تتباطأ : أن التضييع غير اللازم للوقت ليس في مصلحة العميل ، انطلق فوراً إلى الموضوع بالسرعة التي يستطيع هو أن يتبعك فيها فليست المقابلة زيارة اجتماعية .

١٤ - اضبط المقابلة : دون ما سيطرة . لا تسمح للعميل أن يجمع

بالمقابلة - اجعله بمحاضرة - واعياً بالغرض المحدد الذى يجب الحصول عليه .
فى الوقت المحدد .

١٥ - ارقب فى نهاية المقابلة المعلومات الإضافية أو الأخبار التى تكمن فى ملاحظات العميل العرضية : كن متيقظاً بوجه خاص لأن تلتقط التعبيرات العرضية التى قد تقال بعد أن تكون المقابلة قد انتهت سورياً ؛ فبعد أن يزول التوتر ويكون هو بعيداً عن الرقابة يهفو أحياناً إلى أشياء تفسيرية إلى حد بعيد ، أشياء قد يكون رغب فى أن يقولها قبل ذلك ولكنها بدت له غير متعلقة بالموضوع أو أنه من أن تذكر . تذكر أن المقابلة لم تنته حتى بعد أن تكون قد سألت كل أسئلتك ومددت يدك لتقول له : إلى اللقاء .

المقابلة للبحث عن الحقائق

متى تقرر استخدام المقابلة ؟

١٦ - استخدم المقابلات بفطنة : حدد - قبل أن تعتمد على المقابلات - ما إذا كان متاحاً لك استخدام مناهج أو مصادر للمعلومات أكثر ثباتاً . فعند ما يمكن الحصول على إجابات الأسئلة من التقارير أو الوثائق أو بملاحظة المواقف فإن هذه الإجابات ستكون أكبر ثباتاً وعادة ما يكون تحصيلها أكثر اقتصاداً مما لو حصلت عليها بالمقابلة .

١٧ - تأكد من أن مشكلتك هامة : يركز القائمون بالمقابلة الناجحون حول القيم المحيطة بالمشكلات التى يمكن أن تكون لها دلالة معقولة للعملاء . إذا كانت مشكلتك لا تقيم بوضوح المحك الذى يكشف مباشرة اهتمام العميل . فادرسه جيداً قبل أن تقرر استخدام طريقة المقابلة فى بحثه . ولا يميل الناس إلى أن ينفقوا وقتاً فى الإجابات التى تتأدى بهم إلى التفكير فى القائم بالمقابلة كشخص جامد ، غير منتج ، أو إنسان نظرى ليس عملياً .

١٨ — استخدم المقابلة في اكتساب مدخل للمعلومات الموضوعية : غالباً ما تكون المقابلة مفيدة في الحصول على المهديات إلى مصادر موثوق بها للمعلومات. مثل المعلومات الإحصائية ، التقارير التاريخية ، الوثائق الشخصية .

١٩ — استخدم المقابلات للحصول على فرص للملاحظة : تقدم المقابلة موقفاً ممتازاً للملاحظة العميل من حيث : المظهر ، السلوك وأعراض نماذج العادات لديه .. كما هو في مقابلات التوجيه والتوظيف .

٢٠ — استخدم المقابلات لتحديد الحقائق التي تختلف بين أشخاص معينين. في المواقف الخاصة : استخدم منهج المقابلة بنجاح للحصول على معلومات عن الأجر الحقيقية للعمال والبلغ المدفوع لكل وثقات المعيشة الأخرى . ومن هذا النوع أيضا معلومات عن تعداد السكان .

٢١ — استخدم المقابلات لتحديد الآراء والاتجاهات أو الميول الاعتقادية : تكون المقابلة أكثر جدوى للبحث عن الحقائق عند ما تكون الإجابة المطلوبة هي أسلوب أو اتجاه الأفكار أو النسبة المثوية للأفراد الذين يعتقدون أنواعاً من الاتجاهات أو العقائد . وللمقابلة اتصال دقيق بآراء العمال المتصلة بسياسة العمل ، مثل منح الوظائف وقد كشفت بثبات معقول التوزيع النسبي لآراء العمال الخاصة بتقويم الإضراب ، والاتجاهات نحو الإذعان والخضوع والحكم على عدل المكاتب البوليسية بالنسبة للمضربين . والمعلومات الموضوعية أصعب تحصيلها بالرجوع إلى مثل هذه الأسئلة . والمقابلة هنا هي أحسن المناهج التي يمكن إجراؤها لاكتشاف الحقائق .

٢٢ -- تجنب استخدام المقابلة في تنسيق معلومات غير ذات قيمة مؤكدة. لا تجدى المقابلة في أسئلة الحقائق التي لا يستطيع فرد أو مجموعة من الأفراد أن يجيب عليها بأحسن ما يجيب به عليها شخص آخر . وليس الخلط من مجرد الأفكار

أو من الإجابات غير الصحيحة في أمر الحقائق - أكثر ثباتا بالضرورة من إجابة عميل واحد ، أو تخمين الباحث نفسه .

٢٣ - تجنب استخدام المقابلة للحصول على معلومات عامة أو حقائق شائعة :
المقابلة أقل ثباتا وفائدة في تأكيد الحقائق التي يحتمل - إلى حد كبير - أن تكون معروفة وموضحة لأولئك الذين ليس لديهم سبب خاص أو حافز للمعرفة أو التذكر .
فمثلا : يجب أن تستخدم البيانات الشفهية التي تتم في المقابلة بحرص خاص في تحديد التواريخ أو نسبة الأفراد المرتبطين بنشاط معين أو أية حقائق عديدة مماثلة .
فلا ينبغي أن يعتمد في مثل هذه الأمور على تلك الوسائل إذا كانت هنالك وثائق مكتوبة ، أو مضابط جلسات ، أو أية مصادر أو معلومات موضوعية أخرى .

الإعداد لمقابلة كشف الحقائق

٢٤ - قم بصياغة مشكلتك : ما دمت قد حددت مشكلتك وتيقنت أنها من ذلك النوع الذي تجدى المقابلات في إمكان حله ، نظمها - إذن - في ذهنك مع منهج المقابلة . اسأل نفسك عن المعلومات التي تريد أن تحصلها بالضبط ، وهذا لا يعني أنك مجبر على تحديد أسئلة لتسألها بطريقة معينة ولكن يعني أن تكون لديك أسئلة عامة واضحة في ذهنك بشكل منظم حتى تستطيع - عندما بدلي عميلك بالإجابات أو تحين الفرصة لتوجه المحادثة نحو الإجابة - أن تتعرف عليها مباشرة وتصنفها تحت العنوان المناسب في تخطيطك .

٢٥ - جهز جدولا أو قائمة بالأسئلة : إذا ما أعددت قائمة مثالية للأسئلة قبل أن تبدأ فسوف لا تنزلق مقابلتك إلى أسئلة معينة سبق تحديدها ، ويقوم التعميم الجامد بدور واضح فيها ، وحتى إذا لم يحدث هذا ، فستساعدك على أن تنحصر تفكيرك في أنواع الأسئلة والموضوعات الصحيحة في المحادثة غير الرسمية .
ولهذه القوائم نوعان :

أولاً : الأسئلة العامة التي تأمل أن تستطيع الإجابة عنها عقب المقابلة بمعنى أنها خطوط عريضة لصيغ أسئلة المعلومات التي تريد أن تحصل عليها .

ثانياً : قائمة من الأسئلة النوعية التي تبدو لك مناسبة ومن الممكن توجيهها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو عرضية ،

(٢٦) - اعرف ميدانك : تساعدك القراءة في موضوع البحث على صياغة الأسئلة الهامة للاستفسار . وتساعدك معرفة ما كتب عن الموضوع على أن تناقشه بتمكن .

(٢٧) - اهتم بخطابات التوصية والمستندات : فمن المستحسن عندما تقوم بمقابلة عمال في مصنع أن يكون لديك بينة الإذن من المدير أو أية سلطة أخرى . وقبل إجراء مقابلة أعضاء في اتحاد معين أو توجيه أسئلة ذات دلالة لتنظيمه قابل قادة هذا التنظيم . فذلك أعيد للموظفين أصحاب السلطة وللأعضاء والتنظيم ككل متكامل . فخطاب أو بطاقة من شخص مسئول يؤمن ما يستمع إليه ويختصر الوقت الذي تمضيه في شرح ما تريد ، فلديك سبب مشروع لاستقصاء معلوماتك .

٢٨ - اختر عملاءك بعناية : يجب أن تختار للمقابلة هؤلاء الذين تعتقد أنهم - حسب مرا كزهم - أقدر الناس على الإدلاء بالمعلومات التي تنشدها ، وكثيراً ما يتحدث الخبراء في موضوع واحد عن موضوعات أخرى لا يعرفون عنها إلا قليلاً ، ولكن الفصاحة ليست محكا للمهارة ، وليست الشهرة مسوغاً للمعرفة في شتى الميادين . ويحاول كثير من الناس أن يفضوا بمعلومات حتى ولو كانت بعيدة عن متناولهم . فكل فرد يتلقى توجيهها خاطئاً من شخص ما ، سيتردد في أن يعترف بجهله ، ويفضل أن يدلي بمعلومات لا يملك الحكم بصحتها ، وعليك - إذن - أن تتيقظ لأدلة ما يقال . وكن حريصاً في اختيار الأفراد الذين سيقابلون ، فهنا يمكن خطأ هام من الأخطاء التي يمكن تجنبها .

٢٩ - اضمن عدداً وافياً من العملاء يزد ثبات المعلومات المتحصلة - فوق .

الحدود الممينة - زيادة عدد الأفراد الذين يقابلون . فكما قل العدد ازداد الثبات بإضافة أفراد آخرين . ويعتمد عدد المقابلات اللازمة على تعدد المعلومات المطلوبة . وكما اختلف العملاء في بياناتهم دعت الضرورة إلى مقابلة عدد أكبر من الأشخاص ، وعلى العموم ففي البحث عن حقائق موقف معين ، حصر أو تهيئة ظروف فيما يختص بمشكلة علاقات صناعية تختلف فيها وجهات النظر بشكل واسع مثلاً . في هذه الحالة ، يلزم ما لا يقل عن ثلاثين شخصاً ليشرحوا بوضوح إلى ميل الاتجاهات . في حين يلزم ما بين ثمانين ومائة شخص ليعطوا صورة واضحة على درجة عالية من الثبات . وقد يساعد تقدير العدد اللازم للثبات الباحث على أن يقرر ما إذا كانت المقابلات ممكنة الإجراء لبحث الحقائق بالنسبة لمشكلة خاصة .

٣٠ - اختريئة من المجموعة الكلية : لكي تعرف صورة حقيقية للاتجاهات أو الآراء في مجموعة كبيرة يجب أن تمثل بالنسب كل أقسام الجماعة أو تكويفاتها الداخلية . فإن لم يعمل على تحديد مثل هذا التمثيل أو التوزيع الطبقي فإن ظروفًا مختلفة وهوامل غير معروفة قد تقسب في أن يحصل القائمون بالمقابلة على صورة مشوهة للحقائق .

مقابلات كشف الحقائق

٣١ - لا تسأل أسئلة مباشرة حتى تجد العميل مستعداً لذكر الحقائق المطلوبة والإدلاء بها بدقة : فالمقابلة المثالية هي تلك التي تجد فيها الشخص القادر على أن يدلي بالمعلومات المطلوبة والتي نجحت في أن تنقل إليه الاهتمام في الإدلاء بالمعلومات قدر الاهتمام القائم لديك في الحصول عليها ، وعندئذ تستطيع أن تجد منه تعاوناً في تقديم إجابات دقيقة عن أسئلة محددة مباشرة . ولكن الأسئلة المباشرة قد تكف من حريته وتقيده من وصفه السردى الطليق للمعلومات التي يريد أن يدلي بها . وعلى العموم فإن البيانات التي يذكرها تلقائياً تكون أكثر دقة . ومن الأفضل في كثير من الحالات أن تشجعه على الكلام - ولا يعنيك -

كثيراً - أن يبدو حديثه غير وثيق الارتباط بما يريد - فستنبثق عندئذ كثير من المعلومات المطلوبة دون الالتجاء إلى الأسئلة الشخصية المباشرة التي تسبب أحياناً استياء أو سوء فهم : وتستطيع أن تقود المناقشة ببيانات تفسيرية من عندك ، وعلاوة على ذلك - فإذا وجدت ضرورة لأن تسأل أسئلة كي تحصل على معلومات معينة ، فقدمها بطريقة تجعله يفهمها كتمبير عن الاهتمام بما يقول .

٣٢ - دع العميل يذكر قصته ، ثم ساعده على أن يضيف إليها : رغم أن التقرير الوصفي المرسل أقل اكتمالاً فإنه أكثر دقة من القائمة المركزة . وبعد أن تكون الفرصة قد أتت للتعليق على قصته الرئيسية غير مقاطع بالأسئلة - تستطيع آمناً أن تساعد - بتوجيه الأسئلة - على أن يكمل الأجزاء الناقصة منها .

٣٣ - اسأل أولاً الأسئلة التي يحتمل ألا تفرض إجابتها والتي يحتمل ألا تستثير في عميلك موقفاً سلبياً : ابدأ بالأسئلة التي يستطيع العميل أن يجيب عنها ويود ذلك ، ومن هنا ترسي أساس تكوين عادة واتجاه نحو التعاون . وبعدئذ جازف بالأسئلة التي يحتمل أن تستثير استياءه كملجأ أخير بعد أن تفشل الأسئلة السابقة في التطوع للدلاء بالمعلومات .

٣٤ - لا توجه أكثر من سؤال في وقت واحد : لا تربك مجرى المقابلة بأن توجه سؤالين أو ثلاثة أسئلة مختلفة في وقت واحد . فحتى لو أنه يستطيع أن يفكر في كل سؤال منفصلاً ويحجب عليه ، فسوف لا يكون قادراً على أن ينظم بياناته بحيث يستطيع أن يستخرج منها الإجابات التي تريدها .

٣٥ - استمر في الموضوع لا يستطيع الناس عادة أن يتجهوا مباشرة إلى النقطة الهامة . وعند الضرورة اسأل أو قدم اقتراحاً يؤدي إلى المودة إلى موضوع المقابلة العام . كون سلفاً بعض الأسئلة أو الملاحظات التي يمكن استخدامها لهذا الهدف ، فتكرار إعادة شرح موضوع الاستفسار الرئيسي بصياغة مختلفة يفيد في تحقيقه .

٣٦ - كن قوياً وواضحاً أكثر منك داهية ماهرة : لا تحاول أن تتخذ أساليب تتسم بالكر والدهاء ، فالرجل الذي تستحق معلوماته السعى للحصول عليها قلما تخدعه هذه الأساليب ، والقائم بالمقابلة - هو وحده - الذي ستمود عليه نتيجة خداعه ، فعندما تميل إلى استخدام هذه الأساليب ، تجعل من الصعب افتراض حسن النية في الشخص الذي تسأله ، وأن تحصل منه - من ثم - على ما تريد ، ثم إنك لو حاولت غشه وخداعه ، فسيصبح عسيرا عليك أن تميز - فيما يقول - بين الحقيقة والأكذوبة ، وسيصعب عليك أيضاً أن تظل مخلصاً للدقة فيما تقرر .

٣٧ - تجنب أن تأخذ دور المدرس : لا يستسيغ كثير من الناس أن يقف منهم شخص غريب عنهم - غالباً ما يكون قليل الخبرة بمجالهم الخاص - موقف المعلم والمرشد . دم العميل يكون هو المدرس ، ولا تحاول أنت أن تسوق إليه خطباً ومواعظ تبني بها منفعته ، ولكن دعه ينتقد أو يهذب كل ما يريد . والفرصة الوحيدة لأن تختلف عنه فيما يقول تحدث حين تميل به إلى تقرير آرائه أو التفريغ عن مشاعره .

٣٨ - ابذل جهدك في صياغة الأسئلة حتى تكون سهلة الفهم : تحصل في بعض الأحيان على معلومات خاطئة أو تموزها الدقة ، وذلك لمجرد أن السؤال لم يفهم كما توقعت له . لذلك احرص أساويك تقدياً ، وحاول - ما أمكنك - أن تجنبه الغموض .

٣٩ - تجنب أن تضمن أسئلتك الإجابة عليها : على القائم بالمقابلة - إذا شاء - أن يحصل على إجابات دقيقة غير مفروضة - أن يتجنب الأسئلة القيادية . فالسؤال القيادي يشير إلى إجابة ما ، قد لا تكون هي الصحيحة ، فسؤال مثل : « هل تفضل أن تزيد كسبك إذا عملت بنظام القطعة أم تعمل بمعدل الانتاج اليومي ؟ » هذا السؤال لا يتضمن - فقط - أن العامل سيفضل نظام العمل بالقطعة ويوحى بأن كسبه - منها - سيزيد ، وليس في هذين شيء مؤكداً . فإذا شاء العميل أن

يرضى القائم بالمقابلة فيستقبل إيجاءه ببساطة ، وإذا لم يكن مهتما فسيوافق حتى ينهى المقابلة في أسرع وقت ، وثمة مثال : إن أداة التعريف «ال» في سؤال مثل : « هل رأيت البناء النهار ؟ . . » تتضمن إيجاء قوياً بأن هناك بناء معيناً منهياراً يتناوله السؤال . وهذا غير الحالة في السؤال إذا استخدمت فيه أداة نكرة : « هل رأيت بناء منهياراً ؟ » . . فهنا لا يوحى السؤال بوجود بناء معين ، ويقل - إذن - احتمال الإيجاء .

٤٠ - إذا قت - أنت - بتقديم إجابات اختيارية ، فضعها بحيث تكون إحداها مرغوبة من جانب العميل . . إذا لم يستجب العميل للانطلاق الحر في المقابلة ، فإنك غالباً ما تجرب تقديم إجابتين لسؤالك ليختار أصدقهما للتمبير عن رأيه ، وبالرغم من أن كليهما قد لا تعبران - بدقة عن الحقيقة ، إلا أنه قد يقبل إحداها - أما لأنه لا يعرف الأقرب إليه ، وأما لأنه - بذلك - يتحاشى أسئلة أبعد مدى . . فيمكنك السيارات إذا سئل مما إذا كان « ميكانيكياً أم لا يزال مبتدئاً فقد يجيبك بأنه ميكانيكي ، في حين أنه لو سئل - ببساطة - عن مهنته ، فقد يميل إلى القول الأقرب إلى الصحة ، فيقول بأنه « يرمي السيارات » مثلاً . . وبالتالي إذا أنت وضعت إجابتين فراع أن تكون إحداها مرغوبة من جانب العميل . وحاذر أن تضمن سؤالك الإجابة الصحيحة ، فواضح أن من يرتدى ملابس ملطخة بالزيت لن يكون نجاراً ولا ملصقاً لإعلانات - فقط حاذر أن تذكر - أنت - الإجابة الصحيحة ، دعها تنطلق من العميل .

٤١ - ساعد العميل على أن يتيقن من نحمله لمسئولية الحقائق التي يدلى بها : فقد يجدى هذا الاتجاه في التوصل إلى معلومات أكثر دقة وصدقا .

٤٢ - تجنب السفاهة : إذا وجدت من الضروري أن تسأل أسئلة قد تسبب تحفظ العميل أو تخلصه من الإجابة فقله إلى الكلام عن شيء متصل به كثيراً أو قليلاً ثم أقصم سؤالك كستمع يهتم بما يقول دون تأمين على دلالاته

الخاصة . وإذا ثبت بالتجربة أن أحد أسئلتك الضرورية يسبب غالباً استياء العميل ، فيجب أن تفكر في طريقة غير مباشرة للحصول على المعلومات المتعلقة به . ومثال ذلك حقيقة سن المرأة . ولكي تتفادى رفض الإجابة فقد يكون من الضروري أن تسأل سلسلة من الأسئلة تستطيع أن تجد فيها نقطة نفسية للمحادثة بدلاً من أن تسأل سؤالاً واحداً لا يعنى بالنسبة للعميل سوى مخاوفك الذوق السليم .

٤٣ - احتفظ بالأسئلة الهامة في ذهنك حتى تحصل على المعلومات الكافية عن كلٍّ ، ولكن استبعد السؤال بمجرد أن تحصل على إجابة له حتى تستطيع أن تركز على السؤال التالي عليه : إنك تكتسب ميزتين إذا استبعدت - من ذهنك - السؤال الذي أجاب العميل عليه : فستكون أحسن قدرة على أن تفكر في أسئلة أخرى وتقود الحوادث نحو الإجابة وستجنب الكلام الكثير في موضوع واحد ، الأمر الذي قد يبعد بينك وبين انتباه العميل .

٤٤ - حاول أن تفهم المعنى الكامل لكل عبارة : تقصص بمنية كل إجابة ، فقد تقودك إلى اقتراحات معينة أو إلى أسئلة أبعد مدى .

٤٥ - أعط للعميل فرصة ليستكمل عناصر إجابته : فيجب أن تكون لديه الفرصة ليدلى بالحقيقة - كل الحقيقة - ، وأحياناً لا يمكن عمل ذلك في إجابة واحدة على سؤال يتطلب إجابة في فئة محددة . وهي غالباً لا تجافي المنطق فحسب بل تسوق أيضاً إلى عدم الثبات ، وخاصة بالنسبة للأسئلة المدة لكي يجاب عنها بـ « نعم » أو « لا » . أو إجابات محددة أو تصنيف محدد . شجع العميل - عندما تضمن مثل هذه الإجابات - على أن يوضح أو يشرح إجابته .

فمثلاً عندما تسأل عمالاً مضرين عما إذا كانوا يودون الوساطة ، فقد يقولون : « نعم » أو « لا » . ولكن عندما يشجعون على أن يقولوا أكثر فقد يضيفون :

« نحن نود الوساطة كبداً عام وقد أردناها في الأصل ولكننا لم نعد مستعدين لقبولها . . فقد فات الوقت المناسب لذلك » .

٤٦ — اختبار الاجابات كلما أمكن ذلك : محتمل أن تكون أسهل وسيلة لتختبر فهمك للإجابة هي أن تعيدها بكلماتك الخاصة وتساءل عما إذا كان ذلك هو المقصود . وإذا أمكن وضع الإجابة في علاقة بحقائق أخرى معطية إياها دلالة جديدة أو إضافية فإن ذلك يجب أن يحدث . فبعد أن يدلي العميل باجابته يعرف كيف استطعت أنت أن تفهمها .

٤٧ — فسر البيانات مباشرة : ركز وأنت تسأل على معاني الاجابات وعلاقتها بالنتائج أو الحدث المتوقع في نهاية المقابلة .

٤٨ — سجل كل المعلومات مباشرة أو في أقرب فرصة : أكتب كل الحقائق بأسرع ما يمكن ، فالاستمادة أو الاسترجاع — في وقت متأخر — دون الاستعانة بنقاط مكتوبة تكون مليئة بالحذف والإضافة غير الصحيحة . . وكثيرا ما يسرع النسيان إلى الحقائق التي ذكرت ، وخاصة أثناء الدقائق الأولى للمقابلة ، ويزداد أيضاً عدم الدقة فيها . وقد فزع بعض القاعين بالمقابلة الماهرة . . لدى استرجاعهم دقة و اكتمال الحقائق التي ذكرت في المقابلات . فالتقارير تقل قيمتها بسرعة مع فترة الزمن التي تنقضي بين المقابلة والكتابة . . إذا لم تستطع أن تنظم استخدام استمارة أو مفكرة أثناء المقابلة ، فاكتب الحقائق بعدها مباشرة .

٤٩ — افصل الحقائق عن الاستدلالات : وذلك أمر صعب بيد أنه منهج لازم في كل البحوث . ميز بعناية وسجل على انفراد في إعداد وصفك للمقابلة :

(١) الحقائق الملاحظة . (ب) البيانات التي قدمها العميل . (ح) الاستنتاجات من الحقائق الملاحظة وبيانات العميل .

٥٠ — اختبر نسب وكسور الكميات بتحويلها إلى أرقام : عندما تحتوي اجابات العميل على بيانات لنسب مئوية ، فأعد تبيانهم له في اصطلاح من أرقام

إجمالية . فلدى كثير من الناس أفكار مبهمه عن الكميات عندما يعبر عنها في شكل النسب المئوية أو كسور الكل . وهناك ميل للمبالغة في لغة الكسور أو النسب المئوية . ومثال ذلك : إذا قرر عامل أن ثلاثة أرباع الموظفين في مصنعهم أعضاء في الرابطة ، وكنت تعرف أن هناك ألفاً ومائتى عامل يعملون هنالك ، فيجب أن تسأل حينئذ عما إذا كان ثمانمائة من عمال المصنع أعضاء ، وهنا قد يميل العميل إلى القول بأنه لا يعتقد أن يكون العدد كبيراً هكذا ، ولكن من الممكن أن يكون سبعائة مثلاً .

٥١ - كن متيقظاً للأخطاء الثابتة : هنالك مثلاً ميل شائع لزيادة تقدير المسافات والفترات القصيرة ، وميل مقابل لتقصير الفترات والمسافات الطويلة ، وإذا كانت الفترة الطويلة مليئة إلى حد ما بأحداث غير هامة أو رتيبة ، فهناك ميل لأن تسقط من الذهن أو من أحداث القصة . وشم ميل يسير معه لأن تتجمع الأحداث الهامة في الذاكرة ، حتى إنها تظهر أكثر قرباً في التتابع مما هي عليه . مثلاً ، فيجب ملاحظة أمثال هذه الميول الثابتة للخطأ وعدم اعتبارها ، أو تصحيحها .

٥٢ - لا تفترض أن الاتفاق بين بيانات العملاء يؤكد صحتها : فقد يعزى الاتفاق إلى نفس الخطأ الثابت الناشئ عن الإدراكات السابقة والتهيؤ العقلي العام .

٥٣ - احصل على كل الحقائق : إنها مسئولية القائم بالمقابلة أن يحصل معلومات ثابتة وأن يحصل كل ما يلزم عنها ، ويجب أن يستهل عرض مصادر المعلومات التي يمكن استكشافها ، وبعض هؤلاء يأتي بسهولة في شكل البيانات الفرعية للحقيقة ، بيد أن الكثير منه هو مجرد أسهم أو علامات على الطريق يجب أن تلقى عناية بتفسيرها ومهارة بتحقيقها .

٥٤ - قيد ملخصاً مكتوباً ومتفقاً عليه بعد المقابلة الهامة : إن التقرير المكتوب والمتفق عليه من القائم بالمقابلة والعميل - بعد أن يسمح بالوقت لتمثل الحقائق.

التي ذكرت شفاها في المقابلة — هذا التقرير يدفع إلى تصحيح وإضافة وإيضاح لكل ما يساء فهمه .

٥٥ — اختبر النتائج احصائيا بالنسبة لحك ثابت : إن النتائج المحققة وحدها هي الفائدة الحقيقية للمقابلة . يجب أن تختبر الأحكام الذاتية ووسائل الوصول إليها تجاه المعلومات الموضوعية كلما أتيح لك ذلك ، ويصدق ذلك بصفة خاصة على مقابلات التوظيف التي يجب أن تثير الأحكام الموضوعية فيها عبر الأداء الماضي ، وأيضاً عبر النجاح المستقبلي للأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار . وتكشف هذه المقارنات عن درجة مهارة المقابلة ومدى التزامها بالمعالم والتوجيهات التي سبق ذكرها .

وقد تناول هذا الفصل — وهو لا يعدو تمهيدا مبدئيا وتعليميا — تناول المقابلة بتوسع من وجهة نظر القائم بها ، والذي ينشد الاستفادة من خبرة من سبقه إلى الارتباط بالمقابلة لمختلف الأغراض والذين أعملوا الفكر في أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

كما تساعد دراسة المقابلات النموذجية — كما هي مدونة في المؤلفات التي تتناولها على إبراز منهج المقابلة ككل ، وتشير إلى اختيار تفاصيل خاصة في الوسائل وتأكيدها وممارستها ، كما أنها تقف بين القائم بالمقابلة والاستكانة إلى الروتين ، وتساعد على أن يظل محتفظاً بمنهج مرن يسمح بتلازم وتفسير الظروف والشخصيات .

والتدريب الفعلي عنصر ضروري لتحسين كيفية القيام بالمقابلة ، ولكنه عبث ضائع إذا لم يفكر الطالب — دائماً — تفكيراً خلاقاً فيما يقوم به ، وإذا لم يضع خبراته دائماً داخل منهج يحدد معالمها . وهذا يدفعه إلى فحص مقابلاته — بعد الفراع منها — فحصاً نقدياً ، ويتذكر — كذلك — سماتها وقسماتها الممتازة حتى يعود إلى استعمالها حين تحين الفرصة . ويتذكر نقاط الضعف فيها حتى يعدل منها ويصححها . ترى هل ضاع الوقت في ذكر الحقائق المبدئية ؟ إذا كان كذلك فمليك أن تخطط

منهجك بعناية ، وأن تبدأ العمل بمحزم أكثر . هل أفلتت المقابلة من يدك ؟ فكر إذن في تحسين وسائلك للسيطرة على المقابلة التالية دون أن تتخلى عن تلقائيتك الضرورية .

هل كان عميلك غير متأكد مما تعنيه بعض أسئلتك ؟ أو هل كانت بعض أسئلتك تميل إلى أن تصدمه أو أن تبدو كشئء تافه أو كتحذلق لا داعى له ؟ ركز جهدك - عندئذ - لتحسين أسلوب أسئلتك حتى يتضح مدلولها تماما داخل إطار كلمات عميلك ، اجعل تقدمك الذاتى خاصاً ما أمكنك ، وداوم على التمرين دائماً ، واختر شيئاً واحداً فى وقت واحد ، وركز جهدك فيه حتى تحسنه . ويحسن بك - قبل كل مقابلة - أن تفكر فى طريقة جديدة للأداء غير ماسبق لك استخدامه .

وتحدد القارنة التفصيلية لمقابلاتك الناجحة ومقابلاتك الأقل نجاحاً - الملامح الخاصة التى تستلزم انتباهاً أكثر . كما نجدى - مقارنة مناهجك بمناهج الآخرين المرتبطين بعمل مماثل - فى الإشارة إلى الاتجاه نحو طرق أكثر تأثيراً .

ويتحقق النجاح فى المقابلة بالاستكشاف ، والاتقان ، وتكامل العادات الكثيرة الخاصة ، والمهارات والأساليب الفنية المكتسبة بشرط أن تصوغ بوضوح غرض المقابلة الخاصة ، وأن نخطط مادتها بدقة وأن تستمر فى خطواتها الناجحة من الخطوة الأولى حتى الكتابة النهائية برشاقة واتقان .

وسيرى القارىء فى الفصول التالية مدى الحاجة إلى المبادئ والتوجيهات المركزة التى أوجزت هنا ، وسيتقن من أننا لا بد أن نزيدها إسهاباً وتفصيلاً كلما حاولنا تكييف المقابلات لمختلف الأغراض التى تشار فى العيادات أو المحاكم أو مكاتب التوظيف أو المدارس أو المراكز الاجتماعية أو المحلات التجارية . وباستيعابنا لعمليات المقابلة فى الواقع الخاصة فأننا ندخل الآن عالم التعليم ونقترب من مكاتب التوجيه

المراجع

- 1 — ANON., "Interviews, Interviewers and Interviewing in Social Case Work," Family Welfare Association of America, 1931.
- 2 — ACHILLES, P. S., : "Methods of Conducting and Recording Vocational Interviews." Vocational Guidance Magazine, 1931, 9: 303-308.
- 3 — ANDRUS, E. P., " Counselor's Interview to Assist in the Choice of Subjects and Occupations" Occupations, 1934, March, Section Two, 12 : 78-84.
- 4 — BOGARDUS, E. S., " The New Social Research." J. R. Miller, Los Angeles, 1926.
- 5 — ROETHLISBERGER, F.J, and DICKSON, W.J., -Management and the Worker • Harvard University Press, 1939.
- 6 — STRANG, RUTH, • Counseling Techniques, • Harper, 1937.
- 7 — WARREN, C.N., • News Reporting. • — Harper, 1939.
- 8 — WEBB, E. T. and MORGAN, J. B. • Strategy in Handling People. • Garden City Publishing Company, 1930.
- 9 — YOUNG, PAULINE. • Interviewing in Social Work • — McGraw—Hill, 1935.

الفصل الثالث

مقابلات الطلاب

يقوم المعلمون ورجال الأعمال بالمقابلة ، ولكن قلما يحملها أحدهم يحمل الجذ بشكل يدعو إلى الاهتمام بتحسين وسائلها الفنية ما لم ينو التخصص في التوجيه التعليمي أو المهني أو المواءمة (Placement) أو نظام التلمذة أو توافق الشخصية . وكذلك تتخذ هذه العناصر الأربعة مكان الصدارة في العمل الشخصي داخل المدارس والكليات حين تتناول المقابلة الشخصية في التعليم .

وتستعمل المقابلة عادة نتيجة لتبلور بعض المشاكل الخاصة . فمثلا يعيل آدمز إلى إهمال مادة اللاتيني ولا يدرى كيف يتصرف ، وزميله بارتون لا يدرى ماذا يصنع إزاء « فاتورة » بيت الطلبة ، وكولتر قد افتتن بابنة أحد المهندسين وهو في سبيله لأن يهجر الدراسة حتى يتفرغ — بكليته — لمرامه هذا ، في حين أن ديفرسون يقع نهبا للحيرة بين اختياره الموسيقى أو الطبيعة ، حين حجز إيفانز لاختلاطه بأحد رؤوس المشافيين في فريق كرة القدم ، وهكذا تتنوع دواعي المقابلة تنوع الحياة نفسها .

وغالبا ما تنشأ المشكلة عن التيقن من أن ثمة وضعا خاطئا ظال به الأمد ، ويجب أن يوضع في مكانه الصحيح ، فالآنسة فارنر تتلعثم وتتطلب حالتها عون الطبيب العقلي أو إخصائي الكلام ، في حين أن الآنسة جال تشكو منذ طفولتها من لثغة يمكن التخلص منها بسهولة بعد فترة وجيزة من التدريب تحت إشراف أي فرد له خبرة بالقوانين الأولية التي تحتم تكون المادة . أما هاري فهو قليل الأصدقاء ، كما أن فرصته محدودة في الحصول على وظيفة بعد تخرجه وذلك

لرداءة هندامه وهيئته ، في حين لايجد اذئنج فرصة للدراسة لألفته وحب الآخرين . وإياه . وتيقنت جسكا من أنها تسير إلى الوداء ؛ فهي تقرأ قراءة بطيئة عن زميلاتها ، ويتأرجح ملدرو بين الفورة والسواد ، ونيلسون يتفوق على أفراد فرقته في اختبار الذكاء ولكن درجاته الدراسية لا تتجاوز المتوسط وهذا أمر يسبب له حالة من التشاؤم ، واليهر الذي كان يحس به المدرس شوكة في جنبه فضل أن يبحث عن عمل بدل أن يحصل جديدا في مواد الدراسة . في مثل هذه المواقف الهروبية المتباينة تلح ضرورة إجراء المقابلة لوضع تشخيص معين أو التماس حل ملائم . . . وقد يتطلب هذا الحل توافقا انفعاليا أو إرشادات في الصحة النفسية ، أو عونا اقتصاديا ، أو توجيهها تعليميا . . . أو توجيهها نحو سبيل فعلية .

وغالبا ما يكون موقف الطلاب من المقابلة موقفا يتسم بالغموض وعدم الثبات : كتب أحدهم في تصنيفه للصورة المعروفة باسم « إرشادات في المقابلة المهنية » ^(١) (Aids to the Vocational Interview) « منذ عدة سنوات كنت أعيش على أمل أن أصبح مهندسا في يوم ما . . . ولكنني لا أعتقد - الآن - أنني سأكونه . . . أو أن لدى القدرات الضرورية لهذا السبيل . . . إنني أفكر في أن أعمل ولكنني لا أدرى أى نوع من العمل ... ترى ما هي الفرص المتاحة لخريجي الجامعة ؟ »

وعلى النقيض كانت السيدة الشابة التالية له تعرف جيدا ماذا تريد ، وصافت مطلبها على التحديد في التساؤل : ١ - هل يتييسر التحليل النفسي لخريج الجامعة الذي لم يحصل على درجة في علم النفس ؟ ٢ - هل هي دراسة طويلة . ٣ - هل أستطيع أن أجمع بين عمل كمتدريس اللغة الإنجليزية وبين الدراسات النفسية ؟

(١) من منشورات الجمعية السيكولوجية بنيويورك (Psychological Corporation) .

وتبلور ثقة بعض الطلبة — بإمكان تحقيق المطالب التي يطالبون بها — المسؤولية التي يجب أن يواجهها المرشد في محاولته الاستجابة لهذه المطالب .
« أريد أن أتعرف العمل الذي أستطيع أن أؤديه دون حاجة إلى تمرين طويل . . .
ليست لدى نقود . »

« ما هو العمل الذي تؤديه الطالبة الجامعية ؟ ما هو الراتب المنتظر لها ؟ . . .
ما هي فرص الترقى المتاحة لها ؟ ما مؤهلات الالتحاق ؟ »

وقد توجد أحياناً بعض الشروط يضعها الطالب وتحدد من الفرص المتاحة أمامه ، وتقيد المعلومات التي يمكن أن يدلى بها الموجه « إنني أحس ضرورة العمل ، ولكن أسرتي لا تريد ذلك . . . إنها تحول بيني وبين الدراسة أو العمل جميعاً . .
ولا أدري ماذا بقي لي بعد ذلك . »

وتشمل المشاكل وحالات سوء التوافق التي تعرض على القائم بالمقابلة مدى واسعاً يتراوح بين مجرد الخجل والمجزع وضع الخطة الدراسية ، والخاوف العنيفة والحرمان الاقتصادي الحاد ، والتمته الفعلي .

وقد أثبتت دراسة قام بها ليثرمان ودل^(٢) (Leatherman & Doll) أن ٣٠٪ من مجموعة غير منتقاة من الطالبات تتعرض لحالات مشكلة من وقت لآخر . وأجرى أوهمان (Ohmann)^(٣) دراسة مستفيضة عن أسباب التخلف المدرسي في العلوم الهندسية استخدم فيها طريقة دراسة حالة الفرد وخرج منها باقتراحات مفيدة للقائمين بالمقابلة . وضم سترانج (Strang)^(٤) نتائج الأبحاث التي أجريت على المقابلة بعضها إلى البعض وأضاف إليها تفسيره الخاص ونظمها بشكل يساعد القائمين بالاختيار . وعمد ستيرتيقانت هاز^(٥) وآخرون (Sturtevant dna Hayes and Others) إلى الخبرة والتجربة ، فأضافوا إليها ما يفيد القائم بالمقابلة في مجال الكفاية المهنية .

وتكشف هذه الدراسات عن مدى الأهمية التي يوليها المشتغلون في مجال التعليم للمقابلة نتيجة للاهتمام الزائد بالفرد . ويتفاوت الطلاب تفاوتاً واسماً في قدراتهم وأذواقهم وأهدافهم . فكل منا إنسان يتفرد بذاته ، فإذا ما راعينا تكامل الشخصية ، وراعينا أن نساعد كل فرد على أن تبلغ قدراته غاية نموها ، فسيطلب منا ذلك أن نعالجه كفرد وأن ندرسه كفرد ، وأن ينال الاحترام الذي يستحقه كفرد ، وأن نقدم إليه الوسائل التي يحتاج إليها هو فقط ، ويصعب أن يقوم بذلك مدرس أو مرشد يهمل الاهتمام بمقابلاته الشخصية .

ولن يبلغ التعليم الفردي هدفه حتى تتساق الخطة الكاملة للتطبيق مع الفهم الجديد للعمل التعليمي الشخصي . وثمة اتجاه يجب أن يسود سواء في وضع المناهج أو في استخدام وسائل الإرشاد . أو في المعلومات الشخصية — التي تتضمن الدرجات المدرسية ونتائج الاختبارات المرتبطة بالمقابلات التوجيهية ، ونعني بهذا الاتجاه تقرير المساعدة الفردية ، ولن نستطيع مجرد إضافة مشكلة فردية داخل نطاق تنظيمي معين إذا لم تتسق وهذه الأفكار .

ويجب أن يكون القائم بالمقابلة على اتساق والأهداف التعليمية للمؤسسة ، وعلى دراية تامة بتفاصيلها . ولهذا السبب غالباً ما تختار التخصصات الشخصية في الكليات من هيئة التدريس المنتظمة بها . أما إذا كان القائم بالمقابلة فرداً تعوزه الدرجة الجامعية والخبرة الجامعية ؛ أو إذا كان من خارج هذه الدائرة ، فسيكون عاجزاً عن أداء عمله : سواء بالنسبة لخدمة الطلاب ، أو لتكوين معايير للعمل الشخصي الناجح بين زملائه .

وغالباً ما نجد أن خير ألوان الإرشاد الشخصي هو في الكليات والمدارس التي يؤمن القائم على إدارتها بأن العمليات التعليمية التي يشرف عليها إنما هي فردية ومهمتها أن تخدم الحاجات المختلفة لكل طالب .

ودائماً يضع مثل هذا المدير أسس هيئة تنظيمية تضم الموظفين الإداريين

والمشجل ، والعمداء ، ورواد الطلبة ، والسكرتيرية والطبيب وربما القس وبعض المتخصصين مثل الباحث الاجتماعي أو الاخصائي الاجتماعي ، والطبيب العقلي ، والاخصائي النفسي والموجه . ويمالج هؤلاء مجتمعين مشا كل التوافق بالنسبة للطلاب ويقدم كل منهم عونه على الحل من وجهة نظره الخاصة وقد أصبحت مثل هذه المؤتمرات - التي تستخدم نهجاً يماثل النهج الاكلينيكي الناجح - أصبحت عظيمة القيمة في تكوين روح معنوية قوية وفي تزويد كل عضو منهم برصيد دائم وافر الثراء بالنسبة للطلاب الذين يقوم بمقابلتهم .

وقلباً يتحتم على المرشد التعليمي أن يقدم النصيحة حتى عند ما تلح الحاجة إليها . بل هو يحسن صنماً إذا تجنب المسؤولية المفترضة في القرار ، والتي هي - أساساً وكحق بديهي - مسئولية تقع على عاتق الطالب نفسه . . فلم يحرم هذا الطلاب من القيمة التعليمية الكامنة في التوجيه الذاتي لجرد أنه وقع في براثن الحيرة ؟

ربما طلب النصيح لأنه مذنب ، وأعجز من أن يتخذ لنفسه موقفاً .

وعلى المرشد أن يقدم المعلومات . . فتلك هي وظيفته : معلومات عن النهج وما يتطلبه . . . معلومات عن المهن والوظائف التي يبدي الطالب شغفاً بها . معلومات عن الطالب نفسه وقدراته بالنسبة للطلاب الآخرين وانطباعات الآخرين نحوه . . . معلومات عن احتمال نجاحه في هذه الخطوة أو تلك ، فمن حق المرشد أن يقدم مثل هذه الحقائق إذا استطاع ، رغم أنه قد يكون من الأفضل غالباً أن يحاول الطالب أن يستكشف بعض المعلومات الضرورية بنفسه . وقد يثير المرشد أسئلة ، وقد يلقي أضواء على اعتبارات أهمها الطالب ولكن غالباً ما تكون النصيحة السافرة القائمة على هذه الاعتبارات أمراً خطيراً وغير مرغوب فيه ، فاتخاذ القرارات أمر يجب أن يتم خارج نطاق السلطة السافرة .

فإذا التمس طالب بمدرسة عليا نصيحة المرشد ليشرع في دراسة الهندسة مثلاً .
وجب أن يتم الأمر على النحو التالي : بعد أن يفحص الاثنان معاً تقديراته .

المدرسية ودرجات ميوله المهنية ، وأدائه في بطارية للحصول المدرسي ، واختبارات القدرة الهندسية ، ثم يقارن هذا جميعاً بمن سبق التحاقهم بنفس المعهد الذى ينشده.. ثم يقول المرشد ملخصاً ما وصل إليه :

« من كل عشرة طلاب لهم نفس تقديرانك . . . رسب سبعة في سنتهم الدراسية الثانية . . »

— « إذن فانت تنصحنى بألا أحاول ؟ . . »

— « إننى أفضل ألا أقدم النصيح . . فقد تكون أحد الثلاثة الذين استطاعوا النجاح . . »

ثم يتداولان معاً في عدة اختبارات أخرى ، وتنتهى المقابلة ، وقد قرر الشاب أن يلتحق بكلية عسكرية . . . وهكذا أدى المرشد دوره دون سيطرة فى خلال نصائح .

قدم مسجل الكلية إلى المدير أسماء اثنين وعشرين طالباً كانت تقاريرهم — وفق تقاليد الكلية ولوائحها — تنصحهم بألا يتقدموا للفصل الدراسى الثانى . . وكان المدير إدارياً ناجحاً . . فلم يعمد إلى تقديم نصيحة لهم كما قد يتبادر إلى الذهن . . . بل قابلهم واحداً واحداً وفحص تواريخ انتهاءهم ، وظروفهم المنزلية ، والعائلية ، وآمالهم ، وفرص النجاح فى السبل التى ينتهجونها ، والاتجاهات الأخرى الممكنة الأكثر تناسباً ، وقدراتهم ، وأذواقهم . وقد كانت عملية شاقة ولكن القائم بالمقابلة كان مرحاً خفيف الظل . واقتنعوا جميعاً — عدا فتاة واحدة كانت سيكوباتية — بالبحث عن سبيل آخر غير الاستمرار فى هذه الدراسة . . وبدا لهم أن هذه الرغبة نابعة من ذاتهم دون نصيحة ، وإذن فلم يقل احترامهم لأنفسهم ، ولم تهن ثقتهم بها . . وانصرف كل وقد وضع خطة لعمل أكثر اتفاقاً مع مواهبه . . وأيد الاستثناء الوحيد فى هذه الحالة القاعدة الحاسمة التى تقضى « بتجنب النصيحة قدر الإمكان . »

وطبيعى ألا يتوافر لكل مدير مدرسة أو كلية الوقت والمهارة اللازمان كي يواجه مشاكل طلبته بشكل يحقق هذا الأثر الطيب ، ولكن كل مرب ناجح يجب أن يعرف أن التوجيه الصحيح لا يعنى أن نجد من يفكر بدل الطالب فنموه وتفوقه لا يتحققان بمنه من ممارسة الخطأ ، بل يجب أن يقوم اتخاذ القرارات . ويميل معظم الناس إلى إسداء النصح . . . ولكن يجب أن يواجهوا بالامتناع عندما يطلبون ذلك . فإن أحد أهداف المقابلة الإرشادية مساعدة الطالب على أن يفكر - بنفسه - فى مشكلاته ، وأن يرى لنفسه رأياً فيها .

ومن حسن حظ المرشد أن يجد فى يده تقريراً شاملاً عما أنجزه عميله داخل الفصل وخارجه ، ولا تقدم هذه المعلومات أجوبة حاسمة محددة على أسئلة ما . . ولكنها تقوم كإطار لتحديد داخله مشكلات الطالب ، ويسهل - إذن - حصرها ، والأمر كذلك بالنسبة لدرجات العميل فى الامتحانات الموضوعية وفى اختبارات القدرات . فهذه جميعاً نقاط لبداية المقابلة ، وليست بالنتائج المحددة الواضحة .

وتصور لنا المقابلة التالية - التى اشترك المقابل فيها فى نعيم صيفى تقيمه كل عام مؤسسة ستيفنس للتكنولوجيا (Steven's Institute of Technology) - تصور لنا جدوى المعلومات المتحققة من الاختبارات :

« ظل الطلبة نعيمين لمدة أسبوع . وكان معظمهم فى المدارس العليا يحاولون اتخاذ قرار بشأن دراسة الهندسة أو الفنون ، وكانوا يقضون كل يوم ساعات عدة يخططون ويرسمون عينات تشبه تلك التى يقوم بها المهندسون غالباً . واستمع الطلاب إلى كلمات لمهندسين ورجال تعليم معروفين ، وأتيحت لهم فرصة التحدث إليهم مباشرة ، فرغوا من الإجابة على استمارة سترونج للميول المهنية (Strong Vocational Interest Blank) وطبق عليهم عديد من الاختبارات المقتنة للقدرات ، وفى مساء يوم السبت بعد انتهاء ذلك الأسبوع المزدحم بالعمل

خرج الطلبة مع قادة الفرق لنزهة في جزيرة ، وسألت جوزيف — بينما كانوا يغادرون المقصف بعد العشاء — عما إذا كان سيصحب الجمع فأجاب بقوله :

أعتقد أنني سأظل في الخيم فلا داعي لأن أتكبد مشقة ارتداء ملابس الخروج معهم .

فقلت له : هل تود أن تأتي إلى الكابينة ب ؟ .

وجوزيف هذا هولندي المولد ، أسمر ، طويل القامة ، في الثامنة عشرة تخرج حديثاً في إحدى المدارس العليا وكان ترتيبه الثاني على دفعة عددها سبعة وخمسون طالباً . وقد جاء في خطاب مرسل من مرشده أن معامل ذكائه في اختبار بينيه كانت ١١٨ وأن درجاته المدرسية كانت جيدة فيما عدا مادتي التربية الوطنية والبلاغة في سنته الأولى وجاء في الخطاب : « وهو يصر — بينه وبين نفسه — على أن يكون مهندساً » .

وكان بداخل الكابينة نضد طويل ، عليه أكياس من أوراق الاختبارات صححت أجزاء . وعلقت على الحائط بطاقات توضح التوزيعات المهنية بمدينة نيويورك ، وكان بين يدي جوزيف كتاب مستعار من مكتبة الخيم ، ابتدرته قائلاً : « أي كتاب أخذته لتقرأ الليلة ؟ » فأجاب : « البوتقة (Crucible) وهو كتاب عن عظماء الكيميائيين وكشفهم » . فسألته : هل ستدرس الكيمياء ؟ فقال : لا ، إنني أريد أن أذهب إلى معهد ماساشوستس (Massachusetts) للتكنولوجيا لدراسة الهندسة الكهربائية ، بيد أنني أريد أن أتأكد من أنني أصحح لمثل هذا العمل . فقلت له : « إن ما تميل إليه وما تنفر منه — كما كشفت عنه استمارة اليول المهنية — يقارب اختيار الكيميائيين والمهندسين . . . ورجال القانون في نفس الوقت . ولكن إلى أي حد كنت ميالاً إلى هيئة العمل التي قت بأدائها هذا الأسبوع ؟ » فقال : « عظيم . . . وكيف كان أدائي للاختبارات التي أديناها ؟ » فأجبتة : « سنرى معاً . . . في اختبار الانتباه العقلي كانت درجتك في

اختبار أوتس العالى (Otis Higher Ex.) ٧١ وهى أحسن من درجة ٩٩٥ من كل ألف ممن هم فى سنك ، وعلى ذلك فأننى أعتقد أنك لن تجد صعوبة فى تحصيل علومك سريعاً فى الكلية (ولاحظ القائم بالمقابلة أن نسبة الذكاء ١٣٣ فى اختبار أوتس أعلى من نسبة الذكاء ١١٨ على اختبار بينيه الذى سبق أن طبق على العميل منذ سنوات) وقلت : أظنك تجد سهولة فى تحصيل الرياضيات ؟ فأجاب : إننى أحب الجبر والمهندسة وإن كنت أكثر حبا للجبر . قلت لقد اجتزت بجدارة اختبار أيوا (Iowa Placement Ex.) فى التمارين الرياضية Mathematics Training ، (فالدرجة ٦٥ تعتبر فى قمة الميئونات) « والآن يبدو أنك هفوت فى اختبار لوحة مينيسوتا (Minnesota Form Board Test) فقد كان أدائك فيه أحسن من نسبة ٣٥ ٪ فقط من طلاب المدارس العليا و ٨ ٪ من المهندسين حديثى التخرج . ونظر جوزيف إلى صفحته وحيره أن يجد الحل الصحيح لكل من أخطائه الثمانية . وقال : « لست أدري كيف وقعت فى مثل هذه الأخطاء ؟ ولكن هل يعنى فشلى فى أداء اختبار أو اختبارين من اختبارات الكتل أننى لا أستطيع أن أحسن دراسة علوم الهندسة ؟ إن درجتى فى المفردات ١٤٠ رغم أننى أتكلم لغة أجنبية طوال الوقت فى المنزل » فقلت له : إنها درجة عالية فى مفردات الإنجليزية ولننظر الآن إلى كتيب (Mac Onavrie) وقد كان جوزيف سريعاً ودقيقاً فى التتبع ، والتركيب ، ووصل النقاط واختبارات الاقتفاء (Pursuit Tests) ولكنه بطيء وكثير الأخطاء فى نقل النماذج والتعيين المكافئ وفى عد الكتل المرسومة فى الصورة . وسألته : « ما الذى تتوقع أنه تسبب فى زيادة أخطائك فى الاختبارات التى تضمنت تقدير الحجم ، والشكل ، والعلاقات المكانية ؟ » فأجاب : « لست أعرف على وجه الدقة ولكن ربما كان سبب ذلك أننى أجد صعوبة فى رؤية هذه الأشياء بوضوح » فقلت له : « نستطيع أن ننخرج من ذلك بأن رؤية الأشكال والصيغ قدرة يجب أن توجد لديك » . فطلب منى أن أخبره كيف يستطيع ذلك ، فشرعت أوضح له كيف يدرّب حاسة الإبصار ، وقلت له :

« انظر إلى هذا الصوان ذى « الدرج » المفقود ، ثم أغلق عينيك وحاول أن تتصوره . ولما لم يستطع قلت له : « حاول مرة أخرى انظر إلى حقيبـة الجولف القـديـمة ثم أغلق عينيك وأخبرنى كم عصا حديدية وخشبية موجودة بها . . . انظر إلى النافذة ثم أغلق عينيك واذكر عدد ما بها من ألواح زجاجية . . هل تستطيع أن ترسمها فى منظور مناسب ؟ » .

وبدا جوزيف يكتسب هذه المهارة وبدأ عليه شيء من التقدم وسألني هلي الفور : « هل تعتقد أنني أستطيع دراسة التكنولوجيا وتحصيل مواد مثل الهندسة الوصفية ؟ » فأجبتة : « كثير من الشباب درسوا هذه المواد رغم أنهم كانوا يجدون مشقة فيها وستجد أنت أن هذا الأمر سيكون أيسر بالنسبة لك لو أنك تدربت على إحصار الأشكال والصيغ وتقدير الأحجام وعلى أساس أن تمنى القدرات التي يبتدونها تسبب لك العجز في أمثال هذه الاختبارات » ورد على جوزيف بقوله : « أشكرك على هذه المساعدة يا دكتور ... وأود أن أسأل عما إذا كنت أستطيع أن أعيد تطبيق هذه الاختبارات مرة أخرى ؟ » فأجبتة بقولي : « يمكن بعد أن تمرن حاسة الإبصار ، وتستطيع أن تأتي إلى في المباشرة من السبت القادم إذا شئت »

وفي الأسبوع التالي أبدى تحسنا طفيفا في اختبار التفكير المكاني واستأنف العمل على التدريب البصري ومقارنة الأشكال والأحجام ولكن لم يأخذ هذه المسألة مأخذا جديا وأتم جوزيف بعد ستة أشهر الفصل الأول من دراسته في الهندسة وحصل على درجات عالية في اللغة الانجليزية ، بيد أنه كان عليه أن يعيد مرة أخرى الهندسة الوصفية . . . وقد علق جوزيف بقوله : « لقد كان لهذه الاختبارات أهمية أكثر مما كنت أفترض » ولم يستطع أن يتخرج مع دفعته إلا بعد أن كرر أثناء الصيف دراسة هذه المادة ، وهو يعمل الآن في سلاح المهندسين بالجيش بعد أن اشتغل في إحدى شركات البترول .

وبديهي أن يكون لدى القائم بالمقابلة — إذا شاء النجاح في عمله — قدرة

على تفهم الطالب كفرد متميز عن غيره ، وأن تكون لديه المعرفة المناسبة لكل موقف ، والوسائل الفنية لمواجهة ، وبعبارة قصيرة يجب أن يتحقق له إطار عام ... ولا تكفى الرغبة الحارة في المساعدة . ويجب أن يكون قد حلل نفسه تحليلاً دقيقاً ليكون قادراً على تحاشي الأخطاء في حكمه على الأشياء والأشخاص الناتجة عن أهواء في نفسه لا يمي وجودها . فدرس الإسبانية - مثلاً - الذي يسرف في اللحاح على جميع طلبته كي يأخذوا دروساً أكثر في الإسبانية - هذا المدرس في حاجة إلى أن يفحص نفسه حتى يغير من مركز الاهتمام بالنسبة للطلبة غير الاسبان . ويجب أن يكون القائم بالمقابلة من ذلك النوع الذي ينظر إليه العميل على أنه شخص متخصص واسع المعرفة الفنية والاستبصار بمشاكله .

ومن الناحية الأخرى فإن العميل يحس بأنه يميل إلى أن يتكلم مع القائم بالمقابلة عن خطئه ومشاكله . « والمقابلة الاجبارية » - كما يقول بنوود (Benwood) - تحمل « تناقضاً في الحدود » تماماً كتعبير « التعليم الاجباري » أى أن العميل يجب أن يفهم المقابلة كهمة مشتركة بمعنى أن تكون الاقتراحات التي تتمخض لمقابلة عنها صادرة عن القائم بالمقابلة بمفرده كما يجب ألا يشعر العميل بأن القائم بالمقابلة يستهدف شيئاً ما ويتلمس سبيله نحوه بشكل خفي أو إجباري ، وبعبارة أخرى يجب أن تكون كل الأوراق واضحة ويحس العميل بأن أمامه فرصة مكافئة .

وعلى الضابط الشخصي (Personnel officer) أن يحدد الهدف في اعدادته للمقابلة وكذلك الاطار العام للعميل متضمناً معلوماته وخبراته . وتجمع هذه المعلومات من المدرسين وتقارير المدرسة ومن مصادر أخرى .

ويجب أن تتم المقابلة قدر الامكان بشكل فردي خاص مع تحاشي مقاطعات التليفون والاستدعاءات أثناء المقابلة حتى لا يهتز عنصر الاستمرار فيها . ذلك مع ملاحظة الوضع الفسيولوجي للجلسة وترتيب الأثاث والاضاءة والافادة من بطء التغيرات الداخلية الودية في الأفكار . ونظراً لأهمية العلاقة الشخصية

الناجحة فانه من المستحسن أن تختلف أساليب الترضية إذا لم تقف الظروف. حاثلاً دون ذلك .

ويحسن أن يكون للمقابلة جدول أعمال وخطوط هريضة وإن كان ليس ضروريا أن يلتزم القائم بالمقابلة هذا الجدول بالتحديد ، وباختصار يجب أن يكون الاجتماع والمداولة التالية عليه بعيدين - قدر الإمكان - عن الشكل الرسمي وللمحافظة على الجو المطلوب للتأثير والتفهم يجب أن ينظم البرنامج ليبدو بشكل شخصي غير رسمي في حدود القدر الذي يسمح به المعهد . فإذا ما تيسرت هذه الظروف فإن خير مقابلة تم عندما يلتقي الطالب عرضاً ودون تدبير سابق بالاخصائى أو العكس .

وقبل الاقتراب من النتيجة الأساسية لهذا اللقاء يجب أن يوضع أساس ببحث مصادر سرور الطالب واهتماماته مبتدئين بميوله الرئيسية باحثين بعد ذلك عن الموضوعات الأخرى .

ويجب أن يشرع القائم بالمقابلة في تحديد المشكلة فور تهيؤ الجو الودى. المطلوب ، وإذا ما كان الطالب هو الذى رغب فى المقابلة فيجب أن يسأله المرشد: « ماذا يدور بذهنك اليوم ؟ » وحينئذ سيبدأ الطالب فى الحديث فينصت المرشد إلى سرده أو أسئلته ثم يبدأ فى البحث عن المظاهر الحقيقية ذات المغزى فى الموقف . وقد تحتاج المشكلة مرارا إلى إعادة الصياغة كلما تطورت المقابلة .

ويجب أن يسود علاقات الطرفين جو من التلاقى وإصرار على مواجهة الحقائق . وعلى كليهما أن يكون متنبها لأية محاولة للتحويل من شأن أية حقيقة تبدو غير سارة أو لعدم الاكتراث بها . فلا يعنى التلميح لبول بأنه أخف ، أو أن والديه ينفران منه - قسوة أو عدم اشفاق . فليست مشاعر الناس الفائضة هى فقط ما تخص القائم بالمقابلة ولكن عمله يتعلق أيضاً بمعرفة الحقائق وترتيب النتائج الموضوعية عليها . بل أكثر من ذلك فإنه لا يصح أن تحدث محاولة

لإخفاء المعلومات التي يمكن الحصول عليها موضوعيا عن طريق استخدام الاستمارات المقننة ، أو صور الاختبارات ، أو بطاقات التقدير ، أو أن يحل الاستدلال والاستنتاج محل هذه الوسائل . فوضع كل الحقائق في الاعتبار وفي مكانها الصحيح هو صميم عمل القائم بالمقابلة . ولا تقتصر هذه الحقائق على ما في يده فقط في ذلك الحين ، بل يجب أن تتسع لتشمل كل المعلومات المتصلة بالطلاب . والخاصة بمشكلته والتي يمكن أن تكون ذات قيمة لكلا الطرفين .

ويجب أن يتجه الجهد أيضا لمعرفة وعزل المشكلة الرئيسية والعوامل البارزة المتصلة بها . فقد يتضح سبيل الحل إذا عزلنا العوامل الدائمة المشتركة بين الطالب وغيره وقصرنا النظر على العوامل المتغيرة في الموقف . فسميث مثلا ضعيف في التاريخ ويشاركه في هذا بعض الطلاب ولكن ما هو التغير في حالة سميث ؟ لقد وجد في المقابلة أن سميث يحتاج إلى وقت في القراءة ضعف ما يحتاج إليه غيره من زملائه فهو لم يتعلم القراءة السريعة وهكذا عزلت المشكلة وحددت .

ويعتمد تلمس السبل إلى الصعوبة الحقيقية عادة على القدرة على النوص إلى ما تحت السطح ، ومن هنا يجب على القائم بالمقابلة أن يستمع إلى قصة الطالب ويلاحظ سلوكه أثناء سرده للقصة ويزن قيمتها وحقائقها ويبحث عن مسالك لاستفسارات أعمد ، ويجب أن يقصد إلى النقطة الهامة عبر هذه المسالك وذلك خير من أن يحوم حول الفكرة الرئيسية دون تناولها .

ويجب بقدر الإمكان أن تنتهي المقابلة باتفاق على الخطوة أو الخطوة التالية .

يقول اندروس (Andrus)^(١) « وبعد أن تنتهي المقابلة يذكر المرشد في تقريره كل النتائج التي كونها والانطباعات التي حصل عليها . . . وربما يكون قد دون أثناء المقابلة بعض المعلومات الموضوعية أو استخدم قائمة اختبارية لقدرات الطالب وميوله ولكن عليه أن يتجنب تنفير الطالب أو إزعاجه بتدوين

ملاحظاته عن اتجاهات ذاتية . وعليه بعد ذلك أن يسجل ويفسر هذه المعلومات إما بعد المقابلة مباشرة أو في أقرب فرصة ممكنة حين تكون المقابلة واضحة المعالم في ذهنه ، وعليه أن يذكر الاجراءات العلاجية التي قد يراها ضرورية ، ثم يرسم في مذكرته الخطط اللازمة لتتبع حالة عميله .

وتسرى هذه المبادئ على كل المشاكل سواء أكانت المشكلة متصلة بالنظام المدرسي ، أم بتوافق الشخصية ، أم بالتقدم التعليمي ، أم بالخطط المهنية . ويجب أن تفيد النتيجة تحديدا في النمو الاجتماعي للعميل وفي تنظيم وقته وعادات العمل وفي قراره بالنسبة لرغبته المهنية أو في تحديد مطامحه ومثله وتركيزها .

ويجدر بالمرشد المتخصص في التوجيه المهني أن يقرأ الأصول المذكورة في الفصل الرابع في المقابلة تحت عنوان « التوافق المهني » . أما بالنسبة للمختص بالتشغيل (Placement Officer) فيحسن به أن يطلع على ما ورد في الفصلين الخامس والسادس مع الاهتمام بمقابلات التوظيف .

وقد اهتمت الفصول التي خصصت لمقابلات المرضى بالأمثلة المتصلة بتوافق الشخصية .

وتباور الاقتراحات التالية التلميحات التي ذكرت خلال هذا الفصل لمن يباشرون المقابلات الهامة للطلاب .

المقابلة في التعليم والتوجيه

١ — اخلق الظروف التي تؤدي إلى مقابلات ناجحة :

يجب أن يكون الجو المدرسي والسياسة التعليمية العامة والفلسفة التعليمية الخاصة بالإدارة — يجب أن تكون جميعا في خدمة الفهم الجديد للعمل التعليمي .

الشخصي الذي يهتم بالفرد . ويجب أن تكون المناهج مرنة ، كما يجب أن تشجع الأساليب التعليمية واستعمال الدرجات والاختبارات على الاستبصار الشخصي ... وأن خير « مقابلة » هي التي تحدث عندما يلتقي الطالب عرضاً مع القائم بالمقابلة .

٢ — اجمع حقائق المشكلة واربط بينها بشكل نموذجي :

يجب أن يكون بين يدي القائم بالمقابلة تقرير شخصي شامل عن التاريخ التعليمي للعميل . . وعلى الأقل درجاته المدرسية ، ميوله ، درجات الاختبارات ، آراء المدرسين ويجب أن يجمع معاً هذه المعلومات المتشابهة ويتم بها قبل المقابلة إذا كان ذلك ممكناً .

٣ — قابل عميلك بصورة ودية :

يجب ألا تكون الروح الودية مشوبة بتكلف أو افتعال ، ويجب أن تخلو من كل ما يشمر بالتنازل أو بالمطف ، ويجب على القائم بالمقابلة أن يستثمر اهتماماً أصيلاً بالعميل متجنباً أي آثار للضيق أو نفاد الصبر .

٤ — كن مخلصاً :

اتبع أسلوباً يتسق وشخصيتك بألا تحاول أن تقلد أسلوباً آخر في لقاء الناس ومقابلتهم ، فسرعان ما ينكشف ذلك للعميل ، ويشك - بالتالي - في إخلاصك . إن الثقة ستتولد - بشكل طبيعي - عن تيقظك لغرض المقابلة واهتمامك الصادق بالعميل .

٥ — ابدأ المقابلة بأكثر الموضوعات أهمية للعميل :

يجب أن تقيم علاقة طيبة بالعميل قبل أن تقترب من النتيجة الرئيسية وذلك بخلق الملابس السارة .

٦ — اقترب من المشكلة عند ما تضمن قيام هذه العلاقة :

اسأل الطالب عما لديه ، استمع منه إلى تصور واضح للمشكلة كما يراها ، وقد يحتاج هذا التصور إلى مراجعة وإعادة صياغة فيما بعد مع تقدم المقابلة .

٧ - حذار أن تتخذ اتجاه المطف :

قد ينشد الطالب الهدهدة ، أو قد يلتمس من يعامله كطفل وقد يغرى هذا باتخاذ موقف الرعاية ، بيد أن هذا لا يمين الطالب على النمو .

٨ - لا تكشف الصعوبة الحقيقية :

استمع إلى المشكلة الواضحة ولكن ابحث عن الأدلة التي تشير إلى المشكلة الحقيقية التي غالباً ما تستتر خلف المشكلة الواضحة .

٩ - شجع ولكن لا تحرض :

لا يحتاج من يجد صعوبة في كشف الحقائق الشخصية إلى أن يقال له : « استمر » ولكنه يحتاج إلى أن يقال : « أهناك شيء آخر ؟ » .

١٠ - اعزل المشكلة الرئيسية :

غالباً ما يتم الوصول إلى سبيل الحل بتنحية العوامل الدائمة المشتركة بين الطالب وغيره وملاحظة التغيرات التي تظهر في الحالة فقط ، فقد يكثر مثلاً غياب طالب عن فصله ولكننا نرى أن آخرين ينقطعون أحياناً عن فصولهم ، ولكنك قد تجد أن هذا الطالب بالذات يفعل ذلك لهماه الناجم عن عدم قدرته على مواجهة النفقات في السكنية . اعزل العامل المتغير - وتذكر أن الضغط الانفعالي غالباً ما لا يذكر لدى السؤال عن أسبابه . ولكن يسفر عن نفسه حين تضعف المقاومة أو يتسرب خلال مسالك العادات والتقاليد .

١١ - وجه أسئلة لتلفت الانتباه إلى الحقائق البارزة :

ثم دع التمرف على هذه الحقائق يشكل في ذهن الطالب النهاية الضرورية.

١٢ - اجعل المقابلة مسئولية مشتركة :

ساعد الطالب - تأكيداً للتعاون - على أن يستشعر صراحة القائم بالمقابلة

وعدم غموضه وساعده على ألا يشعر بأنه أجبر على عمل أو وقع تحت إكراه .

١٣ — تدرب على روح الفكاهة :

ساعد الطالب على أن يتسم لميوله البشرية وذلك كي تزيل التوترات وليكتسب شعوراً بالقيم المشتركة .

١٤ — لا تربك العميل دون داع :

لا تنسق إلى أمور لا ترتبط بالمشكلة التي في يدك وذلك لتسهل على الطالب الإفضاء بالحقائق الأساسية حتى وإن كانت غير سارة . ورغم أنه من المعروف أن فهم كثير من عدم التوافق يعتمد على المعلومات الشخصية الوثيقة إلا أن ذلك لا يعطى القائم بالمقابلة حقاً مطلقاً ، فاحترم خصوصيات العميل قدر إمكانك .

١٥ — واجه الحقائق مهنيّاً :

لا تبد مظهر الدهشة ، الصدمة ، التوتر الانفعال .

ويجب أن تحتقى المشاركة الانفعالية المثيرة والنفور أيضاً ، ويجب ألا تلجأ إلى الحقائق غير السارة ، كما يجب ألا تتلمس تبريراً منطقياً لها من القائم بالمقابلة ولا من الطالب ، ولكن يجب أن تنظر إليها موضوعياً فقط .

١٦ — لاحظ عن قرب سلوك الطالب :

كظهر طبيعي لاهتمامك أثناء إسغائك إلى الطالب يمكن أن تلتفت إلى طريقته وتعبيرات وجهه ، ويمكن أن تعرف عن هذا الطريق مظاهر الموقف الكلى التي تترابط مع عقده وتوتراته الانفعالية .

١٧ — تجنب وضع الطالب في موقف دفاعي :

سلم بوجهة نظر العميل قدر الإمكان في حالة المقاومة الناتجة عن اختلاف الرأي على وجه الخصوص .

١٨ - هون صدمة زوال الأمل الكاذب :

قد يسبح الطالب في أحلام طفلية أو خرافات أو مرحلة يثبت عليها أو تصورات خاطئة أو مبالغ فيها . فيجب أن يحاط اللثام عن هذه الأشياء ويتمخلص منها الطالب تدريجاً وكيفما كانت عملية استعادة التوافق أو النمو فإنها تتطلب وقتاً . ولاحظ عدم التهورين من الصدمة الانفعالية القاسية أو الجرح الذي قد تصل درجة خطورته إلى المرض العضوى . ويجب استساعة بعض المعتقدات والأصول المقبولة لهيئة الاستعداد أثناء عمليات استعادة التوافق . وقد يساعد هذا الطالب - مع فهمه الخاطئ أو أخطائه أو سموماته التي تشابه ما يوجد لدى الكثير من الأفراد - يساعد على تهدئة الحزن أو الصدمة أو المخاوف الجديدة .

١٩ - اهتم بأن تعرف عنك المحايدة وأن تكون موضع ثقة .

يجب أن تحتفظ بسرية المعلومات الشخصية دون استثناء . ويجب أن تفصل خدمات التوجيه والإرشاد عن المكاتب ذات الصبغة التنظيمية ، ولا جدوى من التقارير التي يقدمها باحثون لا يستطيعون احترام العلاقة بين المميل والمرشد المهني .

٢٠ - دع الطالب يكون نتأج . موضوع وخطته العامة :

إذا انتهت المقابلة إلى برنامج ما ، سيقوم عليه العمل ، فيجب ألا يضع القائم بالمقابلة هذا البرنامج واسكن دعه ينبع من تفكير الطالب . . . فيجب أن يكون منه هو ، لا منك أنت .

٢١ - أتح الفرصة للاستبصاركي بنضج ، وللأبجاهات كي تتغير :

لا يصل عادة من ينشد الإرشاد إلى وجهة نظر جديدة بصورة مباشرة ولا يجد تبديلاً مفاجئاً في الاتجاه ، ولكن كل هذه تغيرات تماثل عملية النمو .

٢٢ - وسع مجالات الاختيار .

يجب أن تبرأ الأعمال المقترحة من أية محاولة لإقحام وجهة نظرك .

٢٣ - لا تسرف في إعطاء النصيحة إذا كان لابد منها :

إذا ما طلبت منك النصيحة فيمكنك أن تقول إنك تفضل ألا تنصح ، ولكنك تستطيع أن تفحص الظروف الملائمة وتشجع الطالب على أن يصل إلى النتيجة بنفسه . لا تكن عكازة للعقل الأعرج . قو الطالب بتأهيله لتقبل مسئولية الاختيار .

٢٤ - قدم المعلومات المطلوبة :

لا تتقيد في إمداده بالحقائق التعليمية أو الفرص المهنية ومؤهلاتها أو في إمداده بالمعلومات التي تتعلق به والطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه إلا إذا شعرت أنه ينتفع بذلك في البحث عن المعلومات الأساسية لنفسه فمندئذ قدم الاقتراحات كمصادر للمعلومات .

٢٥ - تأكد من أنك ألمت بكل الاعتبارات الحيوية الخاصة بالقرار :

يلزم في بعض المقابلات وخاصة الارشاد المهني إعداد جدول بالنقاط الأساسية التي ستفحص .

٢٦ - عرفه بفوائد الأشياء الأخرى :

أشر إلى أمين المكتبة والأطباء النفسيين والمجربين ذوي الخبرات المهنية أو المعلومات فإن ذلك يعاون الطالب على الاستبصار بمشكلاته ، ولكن تجنب أن تجعله يتذبذب من مكتب إلى آخر ، ومن شخص إلى غيره دون ضرورة لذلك . ركز المعلومات اللازمة في شخص واحد أو مكتب واحد .

٢٧ - اقته إلى شيء محدد :

لاتنه المقابلة قبل أن تلمس فيها تقدما ملحوظا ولا تنهها قبل أن تصل إلى

اتفاق ولو بالنسبة للخطوة التالية . فيجب أن ينصرف العميل وهو متحقق من أنه قد عرف الاجابة ولو عن بعض أسئلته ، أو حلولا لبعض عناصر مشكلته . أو مستشعرا بعض الاستبصار والاطمئنان والنفسي .

٢٨ — لا توصل الباب في وجه المقابلات التالية .

تذكر أنك ستحتاج لأكثر من لقاء . . . لا تمن كثيرا في المحاولات أثناء المقابلة الأولى . وحدد في نهاية المقابلة موعدا آخر ، أو على الأقل اترك الباب مفتوحا ، حتى إذا ما رغب العميل في ذلك مستقبلا كان من السهل البدء فيه .

وإننا لانجد من بين المشاكل المتعددة مشكلة تضارع في أهميتها مشكلة البحث عن المهنة المناسبة ، وسنهتم في الفصل التالي بكيفية الإفادة من المقابلة في معاونة الناس على ابتغاء السبل الواضحة نحو الأهداف المناسبة .

المراجع

- 1 — ANDRUS, E. P. ,“Counselor’s Interview to Assist in the Choice of Subjects and Occupations.” Occupations, 1934, March. Section 2 : 78-84.
- 2 — LEATHERMAN, Z.E., and DOLL, E.A., “A Study of the Maladjusted College Student,” Ohio State University Studies, 1925, 2:2 .
- 3 — OHMANN, O. A., “A Study of the Causes of Scholastic Deficiencies in Engineering by The Individual Case Method,” University of Iowa Studies: Studies in Education, 1927, Vol. III, No. 7.
- 4 — PATERSON, D. G., SCHNEIDLER, G. G. and WILLIAMSON, E. G., “Student Guidance Techniques.” Mc Graw-Hill, 1938.
- 5 — STRANG, RUTH, Counseling Technics in College and Secondary School, Harper, 1937.
- 6 — STURTEVANT, S. M., and HAYES, H. “The Use of the Interview in Advisory work” Teachers Collage Record 1927, 28 : 551 - 562.
- 7 — STURTEVANT, S. M. and HAYES, H. Deans at Work. Harper, 1930 .
- 8 — SYMONDS, P. M., Diagnosing Personality and Conduct- Appleton-Century, 1931.
- 9 — WILLIAMSON, E. G. How to Counsel Students.. Mc-Graw-Hill, 1939.
- 10 — WILLIAMSON, E. G., and DARLEY, J. G., Student Personnel Work. McGraw-Hill, 1937.

الفصل الرابع

المقابلة في خدمة التوافق المهني — التوجيه المهني

تعتبر المقابلة أكثر وسائل التوجيه المهني شيوعاً ، ففي البيت والمدرسة والكلية والمكتب والتاجر والمصنع يسأل الشباب عن فرص التوظيف ، وما يجب أن يقدموه ، وعن صعوبات كل وظيفة وعيوبها ، والتدريب اللازم لها ، والمواهب الضرورية للنجاح فيها .. وتساعد إجابات هذه الأسئلة على توضيح العقبات التي تعترض الطريق .. وعلى إضاءة السبيل أمام ذوى الطموح .

وهناك بعض الأعمال (الادارية) تمكن معرفتها دون أن يستغرق ذلك وقتاً طويلاً من أقارب أو أصدقاء للشخص يعملون في نفس المجال . ولا يتهرب الهامى والطبيب والواعظ عادة من مثل هذه المسئوليات . ويتعرض المدرسون بالذات للإلحاح في طلب المعلومات والاقتراحات التي تساعد على اختيار عمل ما ، وعلى تخطيط السبل التعليمية للوصول إليه .

وحاجة مثل هذا اللون من الإرشاد الرسمى إلى أن تمتد إرشادات التوجيه التخصص ، أمر معروف ويشهد على الحاجة إلى الارشاد عن طريق مرشدين مدربين ومكاتب للخدمات في الوظائف كما في الكليات والمدارس .

وقد أحس أكثر من مليون في مراكز الخدمات المدنية وإدارات الشباب بأثر المقابلة المهنية المنهجية . بينما فخص ملايين آخرون — مستجيبين لنداء الوطن — امكانياتهم المهنية وقدراتهم ، وذلك في مداولات مع ضباط الجيش أو مع القائمين بالمقابلات في الصناعات الدفاعية .

وقد لا نلقى بالا في بعض الأحيان — ونحن بصدد إجابات عن اتخاذ المهن — إلى مدى الخطورة التي يحيط بها العميل هذه الآراء . . . ووجب — إذن — ألا نصدره إلا بعد دراسة وتمحيص دقيقين لكل الحقائق الضرورية المتعلقة بها . وكثيرا ما تكون هذه المقابلات قائمة على أسس إجمالية طامة ولا مجال فيها للتنظيم . . . وتعرض — كذلك — هذه الاعتبارات الحيوية التي ذكرناها للاهمال . . . ويتحقق الفشل وفقدان التوافق المهني . . . وهذه من أكثر صور المأساة وضوحا في حياتنا . وسنرى فيما يلي كيف يمكن أن تتم المقابلة المهنية بوعي وتنظيم بحيث تؤدي إلى نتيجة محددة .

وتتركز المشكلة في تخطيط الموضوعات موضع الاعتبار بصورة تفصيلية وافية ليتأكد من أن كل الحقائق الهامة قد طرحت على بساط البحث . . . وليس ذلك بالأمر السهل . فمن العسير أن تبحث — بالتفصيل في محادثة واحدة — كل الخطوط المهنية المحتملة . كما أنه لا يمكن قياس أو تقدير كل مواهب الفرد وقدراته وتحديد علاقتها بمختلف المهن ويجب أن نكون واقعيين فنضع في اعتبارنا ضيق وقت المقابلة وقلة مصادر المعلومات والاستبصار لدى العميل . ولنسأل الآن سؤالا عمليا : ماذا يمكن عمله لتسهيل المقابلة المهنية وحتى لنحصل منها على أكبر فائدة في حدود الوقت الممكن ؟ — إن الارشادات التي سنشير إليها فيما يلي قد أعدت لتجيب على ذلك بصورة نموذجية .

عرفنا أن المقابلة المهنية ضيقة الوقت حتى في أحسن صورها . وهي قد تكون طارئة بالرغم من أهميتها وذلك طوال عمليات التوافق المهني . . . ولا يمكن أن تحمل المعلومات — التي يحصل عليها الفتى أو الفتاة في محادثة الوجه — محل الخبرات المهنية المختلفة ، ولا أن تسد النقص في القراءات المنهجية عن الأعمال أو ملاحظة تفاعل ألوان مختلفة منها . . . ولن يستطيع الوجه خلال ساعة من الحديث الودي أن يسبر غور شخصية العميل أو أن يكشف له عما يملكه من قدرات . فغايات المقابلة أقرب من ذلك . وهي قد تنفع في التوجيه نحو مصادر

المعلومات والخبرات اللازمة ، وقد تلقى أعضاء على إمكانيات شخصية وعلى قدرات لم تكن موضع اعتبار صاحبها من قبل . وهي تشجع - على أية حال - الاتجاه الموضوعي الواضح نحو العناصر المختلفة للمشكلة التي تعتمد سعادة الفرد وراحته عليها . وهكذا فإن خط سير المقابلة لا يبدو على صلة وثيقة بمجموع عمليات استكشاف النفس والاعداد المهني ، وهو بذلك يحتمل التعرض للصواب أو الخطأ . وأخيراً فإن الجدية التي يقترب بها - الشاب أو الشابة أو حتى الرجل - من ساعة القرار في طريق معين تدعونا أن نركز خير جهودنا على ما يمكن أن يجعل من المقابلة المهنية خبرة كاشفة تضيء له الطريق .

ويتركز الجانب العملي من السؤال - كما قلنا - حول ضرورة الاطاعة بأكبر قدر ممكن من المعلومات ما دمنا لا نستطيع إطالة وقت إجراء المقابلة ، فقد يحتاج الطبيب العقل إلى ساعة كل أسبوع طوال فترة تمتد إلى عدة أسابيع حتى يستطيع إعادة بعض التوافق الانفعالي لعميله . ويحتاج الوجه المهني لكي يساعد عميله - مهنيًا - إلى وقت مماثل ليستطيع فيه أن يأخذ بيده نحو فهم واضح لنقاط القوة والضعف فيه وعلاقاتها ومناسبتها لمختلف الفرص ، ولكنه من الطبيعي ألا يعتقد الوجه أو العميل أن يكون لديه الوقت والتسهيلات اللازمة لاختبار القدرات والميول وتحليلها تحليلًا دقيقًا ، وهي حتى وإن حظيت بالتحليل فهو تحليل لا يبدو أن يكون سريعاً . فأقصى ما يحصل عليه عميل من موجه مشغول ، ساعات متفرقة وربما وريقات فيها بعض التقارير الشخصية .

وتستجيب المدارس بصورة بطيئة للحاجة إلى التقارير الشاملة ، فكل سؤال يستفسر عن اختبار تعاملي أو مهني يكون بين يدي الوجه - بوساطة هذه التقارير - صورة لنمو الفرد وقدراته . ويقول بنوود Ben Wood وهو أحد الوجهين الحكماء - بالنسبة لذلك الذي يقف على مفترق الطرق - سواء في المدارس الثانوية ، أو في المدارس التجهيزية ، في اختيار مدرسة مهنية ، أو كاية ،

في اختيار موضوع هام ، وظيفة ، أو عمل - يقول بنوود : « لا تعتمد كلية على المقاييس والملاحظات بالنسبة لوقت معين فقط ، ولكن يجب أن تهتم بالتقارير الدقيقة عن المقاييس والملاحظات الهامة التي سجلت عنه في الماضي » وإنه لمن حسن حظ الشاب أن تكون تقاريره محفوظة لم تبددها يد الإهمال .

ويقصد معظم الشباب إلى الوجهين دون أى تقرير مضبوط شامل لما حصلوه داخل المدرسة وخارجها . ويمكن أن تعتبر الدرجات المدرسية التي حصلوا عليها ، وفهمهم لها وظروفها ، هي نقطة البداية . وعند ما يكون العميل على قدر من النضج ، ويواجه بضرورة تغيير مهنته ، أو على الأقل باحتمالات توافق أكثر في مهنة جديدة ، فعلى الوجه - في هذه الحالة - أن يبدأ بما يخبره العميل به .

وليس أصدق من الحقائق التي تتناول ما حققه العميل - داخل المدرسة وخارجها - في التعبير عن حقيقة قدراته . ويجب أن تستخلص هذه الحقائق وتدعم - عند الضرورة - بقوائم الميول (Interest Inventories) وجداول الشخصية (Personality Schedules) والاختبارات المقننة والامتحانات المهنية العملية ، وذلك إذا ما كان العميل والوجه يخططان - في داخل إطار من الفرص المتاحة - خطة ناجحة للمستقبل ، وسوف نرى كيف تم ذلك في منظمة لخدمة الشباب المتعطّل أولاً ، ثم في مكتب التوجيه الجامعي (Collegiate Guidance Bureau) بعد ذلك .

وقد وجه مكتب التوافق المهني في نيويورك خلال عام واحد (١٩٣٣ - ١٩٣٤) ما يربى على الـ ١٠٠٠٠ رجل وامرأة من المتعطّلين . وقد وصف فوللر Fuller (١٠) بصورة حية المناهج التي اتبعت في هذا المكتب :

« وكبداية يجب أن يكون واضحاً أن ما ينطبق على حالة ما ، لا ينطبق تماماً على الحالات الأخرى ، ولكن هنا ما يحدث بصورة عامة ؛ والخطوة الأولى هي تحقيق نوع من التعارف : يلجأ العميل إلى المكتب .. ويحصل على بعض المعلومات

عنه ، فإذا صادفت هوى في نفسه سجل اسمه وقدم المعلومات المتعلقة به وتقدم له في بداية هذه العملية بعض المطبوعات التي تشير إلى نشاط المكتب والأعمال التي يقوم بها وما يمكن أن يقدمه للعميل ، وأشكال التعاون مع الإخصائيين فيه .. ويملاً الطالب - عقب تسجيل اسمه - استمارة فيها بعض البيانات الشخصية التي تلقى الضوء على حالته ، ويسهل - إذن - التعاون بين الطرفين .

ويقدم العميل بعد ذلك لسجل يقوم بتحديد صلاحيته بالنسبة للمكتب ... ويعطيه رقماً مسلسلًا يميّنه خلال الإجراءات ، ويبحث معه باختصار هدفه من الحضور إلى المكتب ويفحص مؤهلاته التعليمية وماضيه المهني وذلك ليختار له أكثر الوجهين صلاحية لمساعدته في مشكلته الخاصة . ثم يملاً بعد ذلك مجموعة من الاستمارات ، بيّنها كالآتي :

(أ) تقرير مهني .

(ب) تقرير تعليمي .

(ح) تقرير عن نشاطه الترفيهي وهواياته .

(د) تقرير شخصي .

ويقدم العميل - دون إبطاء - إلى الوجه أو الوجهة - الذي سيمثل المكتب من هذا الوقت ، ويستعين بكل إمكانيات المكتب في توجيهه - كفرد - نحو برنامج يناسبه للتوافق . وقد تجرّى له في هذه الأثناء مقابلات خاصة تتراوح مدتها بين عشرين دقيقة وساعة كاملة . ويحاول الوجه - في هذه الخطوة - أن يحدد المشكلة ويحدد المعلومات اللازمة قبل أن يلتقى بالعميل في المقابلة الثانية أو المقابلة التوجيهية ؛ وقد يقترح حضور العميل في اليوم التالي لإجراء اختبار مناسب يشعر هو أنه سيساعده ، وربما اقترح الوجه فحصاً طبياً للعميل أو أرسله إلى الطبيب المعلى ، ويتلقى الوجه تفاصيل من الاختبارات أو الفحص الطبي تبعاً لاحتياجاته .

ويأخذ العميل عادة في اليوم التالي البطاقة التي تعين الاختبارات التي يستشعر

الموجه أنها ستعطي صورة أكثر صدقا مما يذكره هو .. عن استعداداته وميوله وقدراته ومهات شخصيته . ومن المقرر - ضمنا - أنه لا توجد بطارية واحدة من الاختبارات تعطي لكل العملاء . فاختيار الاختبارات يتوقف على تقدير الموجه لحالة الفرد ، فقد يقترح الموجه اختبارا أو اثنين أو ثلاثة ، والاختبارات تنوع فيما بينها : فاختبارات للذكاء ، واختبارات للتحصيل المدرسي ، واختبارات للاستعدادات الكتابية أو للقدرات الميكانيكية أو القدرات الفنية ، واختبارات عينة العمل واختبارات للميول المهنية وقائمة برن رويتر (Personality Inventory Bernreuter) للشخصية^(١) . وتلخص نتائج هذه الاختبارات في صفحة نفسية كالتى تراها فى شكل (١)، وطبيعى أن تكون كل النتائج - تفصيلا - فى متناول اليد .

(١) فيما يلى قائمة كاملة للاختبارات ، وإلى جانب كل اختبار اسم من قام بوضعه : اختبار التصنيف الأول (Senior Classification Test) س . ل . ول . س . پرسى (S. L. & L. C. Preecey) ، اختبار إدراك الاختلاف الأول (Senior Verification T.) - س . ل . ول . س . پرسى ، L. S. & L. C. Preecey ، اختبار قوائم الكلمات فى الإنجليزية الصورة ب ا ، الصورة ج ب - English Vocabulary forms BA & CB. - جونسون أوكونر (Johnson O'Connor) ، اختبار منيسوتا المهنى للعمال الكتابيين (Minnesota Vocational T. for clerical Workers) - د . م . أندرو و د . ج . پاترسون (D.M. Andrew & D. G. Paterson) ، اختبار مهارة الأصابع (Finger Dexterity Test) جونسون أوكونر (Johnson O'Connor) ، اختبار تآزر الأصابع (Tweezer Dexterity Test) جونسون أوكونر (Johnson O'Connor) ، اختبار منيسوتا للمهارة اليدوية (Minnesota Manual Dexterity Test) - و . ا . زيغلر (W. A. Ziegler) ، اختبار منيسوتا للشباب الميكانيكى (Minnesota Mechanical Assembly T) - قسم الأبحاث بجامعة منيسوتا ، اختبار منيسوتا للعلاقات المكانية (Minnesota Spatial Relations Test) - قسم الأبحاث بجامعة منيسوتا ، اختبار ويجلى للمكعبات (Weggly Block Test) - جونسون أوكونر (Johnson O'Connor) ، اختبارات الجيش للتجارة (معدلة) (Army Trade Tests) - جمعية التصنيف فى الجيش (Committee Of Classification of Personnel in the Army) ، الاختبار فى الأنماط . الصورة ا . - Examination in Typing (Form A.) ، ل . ل . ثرستون (L. L. Thurstone) ، ستينوجوج (Stenoguge) ا . ج . بنج (E. J. Bengo) ، استمارة الميول المهنية (Vocational Interest Blank) ا . ك . سترونج (E. K. Strong) ، استمارة الميول الحرفية للنساء (Occupational Interest Blank for Women) - جريس . ا . مانسون (Grace E. Manson) ، قائمة الشخصية (Personality Inventory) - روبرت ج . برنرويتز (Robert - G - Bernreuter) ، اختبار الحكم الفنى (Art Judgment Test) مير سيشور (Meier Seashore) ، اختبار الموسيقى (Music Test) - مير سيشور (M-Seashore) .

مكتب التوافق المهني

الحالة رقم
الموجه س ١٠٠

شكل

الدرجة

التصنيف

الاختبار

الفردات

الأعداد المكتوبة

الأسماء المكتوبة

مهارة الأصابع

نقازر الأصابع

الوضع باليد

التعباه الميكانيكي

الملاقات الميكانيكية، ب، ج، د

مكيمات ويجلي

النبات الانقصال

الاكتفاء التاني

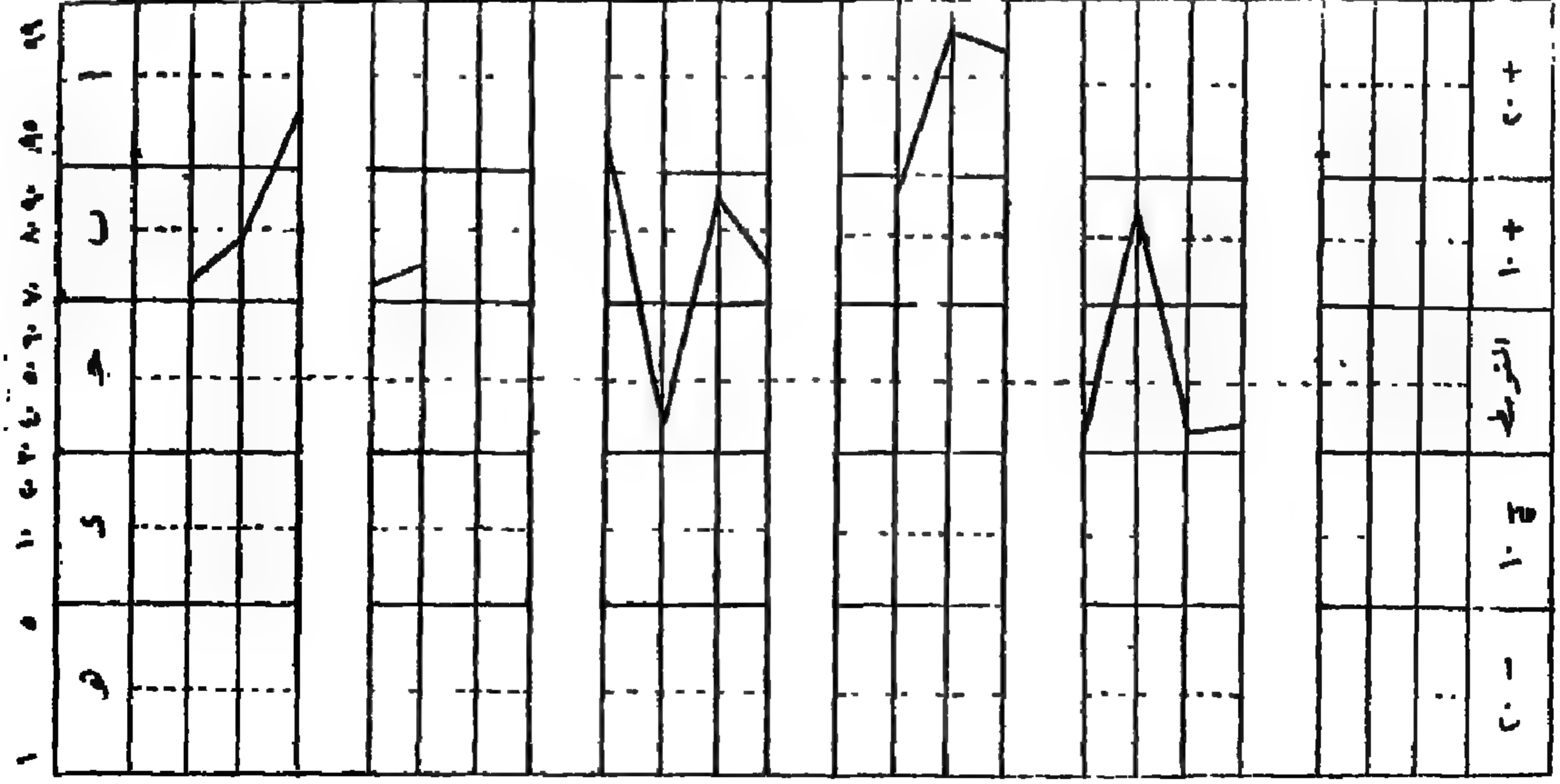
الانطواء

السيطرة الاجتماعية

الحكم الفني

عمى الالوان

درجات اختبار الجارة



الجنس ذكر

السن ٦٥
الحالة الاجتماعية : متزوج
أعمار الأبناء

أعمار البنات
أفراد آخرون يعلمهم

المهنة
الصناعة : ملابس السيدات
عدد السنوات : ٩ سنوات
مهن أخرى : بائع متجول

الطموح المهني : صاحب محل للاباس السيدات
النشاط في أوقات الفراغ : القراءة الاجتماعية
التعليم العام : سنتان في مدرسة عليا

التدريب الخاص : لا يوجد
ضعف الصحة : لا يوجد
تقدير لاختبارات الميول :
(١) مهندس

(ب) فنان

ويقوم الطبيب بفحص العميل . . ثم تتاح له فرصة مقابلة الطبيب العقلي ، بعد أن يكون — هذا الأخير — قد اطلع على نتائج الاختبارات والتقارير الطبي ورأى الوجه المشرف على الحالة . وقد احتاجت نسبة ٣٠٪ من الحالات تقريبا إلى فحص طبي في حين كانت النسبة التي احتاجت إلى عناية الطبيب العقلي لا تتجاوز ١٥٪ ، وتتخذ مقابلة الطبيب العقلي التي تتطلبها الحالة نفس الطابع من العناية والاهتمام الذي تأخذها في أية عيادة خاصة .

وبعد مرور أسبوع على أداء آخر اختبار يقابل العميل القائم بالتوجيه المقابلة الثانية أو المقابلة التوجيهية وتكون خلال هذا الأسبوع قد أتيحت الفرصة للموجه كي يدرس كل التقارير : نتائج الاختبارات ، التقرير الطبي وتقارير الطبيب العقلي ، ويكون قد تبادل الرأي مع الأخصائي النفسي ومع الموجهين المتخصصين في القدرات الخاصة كالفنون ، والموسيقى ومختلف صور النشاط الإبداعي . وبذلك يكون قد طرح الحالة على بساط البحث ويكون قد بحث المعلومات الخاصة بالأعمال والفرص التعليمية والمهنية التي يمتد أهميتها بالنسبة للحالة . ومن ثم يستطيع — في هذه المقابلة — أن يكون صورة موضوعية عن إمكانيات العميل . وأن يساعده على تخطيط برنامج ملائم إلى مدى بعيد لتواقفه . وقد يتضمن هذا البرنامج خطة تعليمية أو مهنية خاصة مع اقتراحات أخرى كالفصول التي يمكن للعميل أن يلتحق بها . وقد يرسل العميل بمعرفة الموجه إلى مكتب من مكاتب التوظيف وقد يقتصر البرنامج على هدف خاص يرجوه العميل .

وقد يعود العميل بعد المقابلة الثانية ليسجل ما أحرزه من تقدم ، أو لينشد توجيهات أخرى بالنسبة لخطوات معينة في برنامج التوافق . ويتاح لسكل عميل (إذا ما حافظ على اتصاله بالمكتب . . وهو عادة يفعل ذلك) أن يقابل الموجه مرتين على الأقل . . ومادت نسبة من العملاء (٢٠ — ٣٠٪) إلى لقاء الموجه بعد المقابلة الثانية .

ويكون العميل بذلك قد قضى — إذا لم نضع في اعتبارنا المقابلات التالية — ساعة ونصف ساعة أو ساعتين مع الموجه . وحوالي ثلاث ساعات في أداء الاختبارات ، ونصف ساعة في الفحص الطبي ، وساعة في مقابلة الطبيب العقلي إذا ما كان ذلك ضمن النهج المحدد له ، وبإضافة الوقت الذي استغرقه في ملء البيانات يكون العميل قد قضى حوالي سبع ساعات في المكتب موزعة على ثلاثة أيام . وتهدف هذه العملية — إلى حد ما — نحو تقوية الروح المعنوية . فهذا التنظيم لا يسمح بأن ينجح الركود على العميل . كما وأن هذه الساعات السبع تفتح آفاقاً من الإمكانيات أو تشجع الجهود المبذولة في الماضي أو في بعض ميادين النشاط أو تقدم فرصاً لتعليم آخر أو ألواناً من المهارات .

ويمكن أن نعدد فيما يلي الأسباب التي ينشدها العملاء من أجلها عون مكاتب التوجيه :

- ١ - عدم حصول العميل على المهنة التي يحس بالرضا عنها .
 - ٢ - رغبته في الالتحاق بمهنة معينة أو التثبيت في وظيفة سبق له أن شغلها .
 - ٣ - فشل مهني سابق - لتغير في اتجاهات العمل .
 - ٤ - عدم توافر المهنة وقدرة الفرد .
 - ٥ - الحاجة إلى توجيه تعليمي أو مهني .
 - ٦ - فشل مهني سابق - لتغير تكنولوجيا .
 - ٧ - قيام مشاكل في التوافق العائلي .
- وينشده حوالي ٤٥ أو ٥٠ ٪ من العملاء مجالا تعليميا أو مهنيا معينا . وحوالي ١٥ ٪ من هؤلاء في نفس الميادين التي ينشدهونها . وحوالي ١٠ أو ١٥ ٪ من مجموع العملاء موجودون في المؤسسة الحديثة للتوافق المهني بنيويورك .

أو في فصول أخرى • وحوالي خمس أو ربع العملاء ينصحهم الوجه—ون بالاستمرار — لمدة تطول أو تقصر — في منهم الحالية وفي نسبة كبيرة من الحالات ينصحهم الوجهون بالحصول على تدريب إضافي متخصص • وللإختبارات إلى جانب تعاون العميل فائدة كبيرة في مساعدة الوجه على تحديد النصيحة التي يجب أن تقدم • ويضع الوجه في اعتباره — دون شك — الحقائق المتعلقة بالتاريخ الشخصي والتعليمي والمهني • ولكن لا يحق له أن يبذل أية محاولة لإلزام العميل بوجهة نظره •

ومثلا في حالة الصفحة النفسية المرسومة لذلك انرحل فإنها تشير إلى أنه من الأنسب له ألا يغير مجال عمله كلية ، ولكن أن يتخصص في بعض نواحيه التي تتلاقى خطوطها مع استعداداته وقدراته التي نوقشت . فمئذ عشر سنوات قبل أن تفلس الشركة التي كان يعمل بها أخيراً — كانت وظيفته مساعداً في قسم ملابس السيدات في عديد من المحلات التجارية وقد شعر أنه لا يسير قدماً إلى الأمام بصورة مريحة ، وأخيراً لم يعد يسير إلى الأمام إطلاقاً . وقد كان طموحاً لديه ميل راسخ نحو العمل في أقسام ملابس السيدات وكان في الواقع يؤمل أن يمتلك محلاً متخصصاً في ذلك . وقد حاول في أثناء خدمته مع الآخرين أن يترقى إلى وظيفة بائع أو إحدى الوظائف الإدارية وكانت خبراته السابقة في مبيعات الرجال (من بقالة إلى منتجات الصلب) وبذلك لم يكن يجيد ذلك ، وشعر بالسعادة عندما بدأ في العمل الذي كان يبدو أنه المجال السليم له ، رغم الضيق الذي تسبب فيه لنفسه بعمله كحائك للسيدات في منزله . ولم يكن يبدو من مظهره أنه النمط الذي ينجح في المبيعات « الرجال » أو في الأعمال الإدارية ، إذ أن كلا منها يتطلب صفات من الحزم والسلطة أكثر مما لديه . وقد وضح من محادثاته مع وجهه ، ومن الإختبارات أنه أكثر شغفاً بالتعامل مع الأشياء منه مع الأشخاص ، وأظهرت الإختبارات بوضوح ميلاً صريحاً نحو ملابس النساء بصورة نفسية ذات فطرة وميل غير عادي ، وبينما يستفاد من نتائج الإختبارات في دلالتها السالبة كوسائل تشير إلى مجالات النشاط التي يتوقع ألا ينجح فيها

الشخص ، وبالتالي في عزلها عن خطط المستقبل ، وما يجب أن يعمل ، ويكون للاختبارات في هذه الحالة دلالات إيجابية تؤخذ مع الجقائق التي تظهر في المقابلات . وقد أظهرت استمارة سترونج للميول أن ميوله لا تتطابق كلية الصورة النمطية لميول البائعين أو المشترين . وكانت أعلى درجاته في الهندسة ، بيد أن هذه المهنة لا تشجع رجلا في السادسة والثلاثين - لم يدرس سوى عامين في المدارس العليا - على أن يحصلها ، وكانت درجاته في الميول الفنية على نفس المقياس مرتفعة وإن لم تكن مثل الهندسة في ارتفاعها ، وكان الحكم الفني كما هو متوقع مساويا تقريبا للدرجات في اختبار النقد الفني .

وقد لوحظ أن درجاته المدرسية والكتابية كانت فوق المتوسط ولا تشير إلى ذكاء جيد فحسب ، بل كفاية مرضية للأعمال التجارية العادية . ولوحظ على وجه الخصوص درجة مهارة الأصابع العالية فقد كانت في الثين الخامس والتسعين . وكانت درجاته مرتفعة جداً في القدرات اليدوية والميكانيكية ، وأظهر في اختبار العلاقات المكانية ومكعبات ويجلي Wigly Blocks تفوقاً طالياً ، وكلا الاختبارين معد لتقدير القدرات الفنية . وقد أعد اختبار ويجلي ليختبر قدرة الإبصار في ثلاثة أبعاد ، كما أنه أعد ليكون ذا دلالة ليس في القدرات الهندسية والآلية فحسب ، بل في التصميم والنحت أيضاً . وتلك هي القدرات التي يحتاج إليها من يريد أن يعمل في تصميم الأزياء للنساء .

ولا داعي للإطالة ؛ فقد اتضح للمرشد قبل أن يختار الاختبارات التي سيطبقها على العميل أنه يتعامل مع شخص من الممكن أن يلفت انتباهه للجانب الفني في العمل الذي أحبه . وقد يروقه تصميم أزياء النساء وغير ذلك مما يلبسه ، ومن المحتمل ألا يكون قد اهتم باستعداداته في هذا الاتجاه . وقد كانت هذه مجرد فكرة ولكنها أعجبت العميل ، وأكدت الاختبارات هذه النتيجة ، ولوحظ في الصفحة النفسية الميل الطفيف نحو عدم الثبات العصبي والانطواء . مصحوباً بقدر كبير من الرضا النفسي . وسواء أعمل قليلاً أم كثيراً بنفسه في مهارات

خلاقة فان هذه السمات وقلة السيطرة الاجتماعية تطرد مع الفرص الممتازة للنجاح ولكن ماذا عن المحل الخاص الذي كان يود لو أنه يملكه ؟ ربما يتحقق يوماً ما وعلى أية حالة لماذا لا يستغل مواهبه المهمة ويتصل بالمحلات الخاصة والبيوت التجارية في المدينة ويحاول أن يبيهم تصميماته وإنتاجه ، وبهذه الطريقة يستطيع تدريباً أن يكون لنفسه عملاً خاصاً .

واقترح الوجه على العميل أن يزور المدرسة المركزية للأشغال والفنون . (Central School of Business and Arts) ليتبادل الحديث مع مدرس الفنون هنالك . وعاد العميل ممتلئاً حماسة وقيد نفسه في فصول للنحت والتنجيد وتصميم الأزياء وقد قرر العميل أخيراً أنه لم يحرز تقدماً واسماً في مجالاته فحسب ، بل إن كثيراً من زبائنه كانوا يجلبون له زبائن آخرين ، وتلقى توكيلاً من أحد البيوت التجارية . وأصبح يستشعر الآن - سواء لقي رواجاً أو لم يلق - أنه في مجاله المهني الصحيح ، ولسنا بحاجة إلى أن نشير إلى ذلك التحسن العظيم الذي طرأ على روحه المعنوية .

وبدون أن ينقطع حبل الحديث نود ألا يوجد ذلك الانطباع الذي يوحى بالسهولة الكاملة واليسر في تفسير الاختبارات والدرجات سواء أكانت عالية أم منخفضة ، فهي لا تؤخذ منفردة كبينة قاطعة على ما يستطيع الفرد أو ما لا يستطيع أن يفعله . فنتائج كل الاختبارات ينظر إليها معاً مقترنة بالأدلة الأخرى التي تجمعت من غيرها من المصادر ، وبمعنى آخر فإن مكتب التوافق المهني يستخدم الاختبارات بحرص علمي وعلى أنها مجرد أداة ولكنها مع ذلك أداة موضوعية هامة للتشخيص الفردي .

ولا تماثل حالتان ولكن قد تشابهان أحياناً . فقد رجل في الخامسة والأربعين عمله في دار للطباعة بعد مزاولة عشرين عاماً وقد كانت الدار متخصصة إلى حد ما ، والوظيفة كذلك ولم تكن لديه أية خبرة مهنية تنفي في مجال مهني آخر . وقد

بدأت المشكلة في أن يظل في أعمال الطباعة بمساعدته على أن يوسع مجال تدريبه .
وبذلك ألحق بفصول للطباعة حيث تعلم فيها أشغال الحجارة (Stone Work)
وتخصصات أخرى بحيث أصبح لديه إطار مهني لا بأس به .

وقد كان هذا الرجل يعاني قصورا في الكلام ، يعوقه عن الاشتغال بعمل
آخر غير الطباعة ، ولذلك عرض على أكلينيكي متخصص في «عجز الكلام» ...
وقد كان يجيد النفخ في البوق ولكن نصيبه كان قليلا من المهارات الاجتماعية .
وعلى أية حال فقد كانت تجاوره فرقة إطفاء حريق ، وكانت في احتياج إلى فافخ
في البوق ، وقد قدمه مكتب التوافق المهني . . وهو الآن يقوم بهذا العمل مرتين
في الأسبوع لهذه الفرقة .

وحالة أخرى لشابة على قدر من الذكاء والتعليم وبعض الخبرة في السكرتيرية.
وكان متوقعا أن تحصل على درجة عالية في الاستعدادات الكتابية ولكن التقرير
الذي جاء من قسم الاختبارات يذكر : أن قدرتها على الكتابة والاختزال تعاني
نقصا في التدريب . والنصيحة هنا واضحة ولكنها في حاجة إلى أن تسليح بالتنوع
المثير الذي يقدمه مكتب التوافق المهني ، وهناك الفتاة التي يتناول ذكاؤها كل
شيء في أكثر من اثني عشر لونا من ألوان المهارات في مختلف الميادين التي اتصلت
بها ولكنها كانت تتركها بمدققت قليل رغم أنها كانت متفوقة جدا في اختباراتهما.
وكان اهتمامها ملحوظا بكثير من الأعمال الممكنة ويتوقع لها النجاح في أي منها.
لو أنها ثبتت فيها فترة كافية . . ولم يكن من المتوقع أن ينصحها مكتب التوافق
بأكثر من أن تركز طموحها . وأحيانا يدرك مكتب التوافق المهني بعض المواهب ،
فمثلا وجد أن أحد المشتغلين بمهنة أخرى ذو مواهب ممتازة في الكتابة المسرحية .
وقد كان يبيع «السيناريو» أثناء تلقيه التوجيهات المطلوبة لذلك الفن وشاب كان
ينقصه تعلم الرياضيات ولكنه على درجة عالية من القدرة العقلية والبول المثالية
للمهندس ، وهو الآن أحد أئمة هذه المهنة ؛ وذلك بعد أن عاد مرة أخرى للمدرسة
ليتناول من المواقف التي كانت تعطله .

ولكن هذا المكتب الخاص توقف نشاطه ، بعد أن وضع مثالا وإجراء مقننا اقتدت به المكاتب الأخرى .

وإذا عدنا الآن للكلام عن الكليات فأننا نلاحظ أن الكثير منها يسد احتياجات طلابها للمعلومات المهنية والتوجيه المهني المنظم . فمثلا كثير من الطلاب في كلية ولاية بنسلفانيا ينشدون التوجيه المهني من العيادة النفسية التعليمية التي يديرها روبرت «ب» برنوتير ، وقد تكون المشكلة المباشرة هي اختيار منهج أو مواد الدراسة ولكن هذا يتأدى عادة في النهاية إلى أهداف مهنية . . . وفيما يلي تلخيص من كتيب العيادة للمنهج المتبع منذ يتقدم الطالب طالبا التوجيه المهني حتى تفسر له الحقائق البارزة .

١ - الاستقبال

(أ) عند ما يدخل زائر أو عميل العيادة تقوم السكرتيرية بالترحيب به مباشرة وتنظر فيما يطلبه وتشير له إلى الشخص المطلوب .

(ب) يجب ألا يترك الزائر واقفا : وإذا ما كان الشخص الذي يطلبه مشغولا فيجب أن يخبر عن الوقت الذي سينتظره بالتقريب ويدعى إلى الجلوس حتى يفرغ الشخص الذي يطلبه .

٢ - المقابلة التمهيدية

(أ) تحدد البيانات ، وطبيعة المشكلة ، وتسجل المعلومات الهامة .
(ب) تقدم معلومات عن المنهج العام وتحدد المواعيد ويهمل العميل جدولاً بالمواعيد .

(ج) يصطحب العميل صورا معينة معه إلى المنزل ليتممها ويحضرها في المقابلة التالية .

(د) يكتب اسم العميل على استمارة تقدم بها أسماء الاختبارات التي يؤديها .
(هـ) تسجل المواعيد القادمة في جدول المواعيد اليومي .
(و) تقدم المواد الأساسية للسكرتيرية للتسجيل والتصنيف .

٣ — الاختبارات والمقابلات التالية .

- (١) في كل مناسبة يختبر فيها العميل أو يقابل تستعمل صورة المقابلة المنتظمة .
- في تسجيل طبيعة الوظيفة باختصار .
- (ب) تكتب نتائج الاختبارات إذا ما أعطيت في الصورة المناسبة .
- (ج) في حالة المشا كل الشخصية حيث تستعمل المقابلة وحدها أو العلاج الطبي العقلي يكتب تقرير كامل عن صور المقابلة المنتظمة .
- (د) بعد أن يصحح الاختبار يراجع شخص آخر التصحيح حرصاً على الدقة في التصحيح وتحديد مكان الفرد من المئين .
- (هـ) بعد أن تصحح جميع الاختبارات ويختبر ذلك التصحيح ، يحدد موعد لمقابلة « إجمالية » .
- (و) ترسم نتائج الاختبارات في صفحة نفسية قبل أن يأتي موعد الزيارة .
- « التلخيصية » .
- (ز) يرسل الملف للمدير أو المدير المساعد للنظر .

٤ — المقابلة التلخيصية

- (١) تفسر للعميل نتائج الاختبارات .
- (ب) يجاب على أسئلة العميل وتقدم له الاقتراحات .
- ٥ — إعداد التقرير للعمل التالي
- (١) تعد كل التقارير الضرورية الخاصة بالحالة وتعرض .
- (ب) تعاد أوراق الحالة إلى الملف .
- وتعطى المعلومات الاصطلاحية للعميل على بطاقة تشبه تلك المعروضة في صورة مصغرة وتحسب درجاته في الاختبارات المقتنة في درجات من الانحراف المعياري عن متوسط أداء المجموعة التي يقارن بها في أدائه . . . وتمثل هذه الدرجات بالرسم وتشرح له في لغة بسيطة قدر الإمكان وتذكر له درجة مثيانية (أى نسبة الأفراد الذين يفضلهم) .. أنظر الشكل (٢) .
- ويصحب بطاقة الصفحة النفسية شرح كالآتي :

العيادة السيكولوجية التعليمية

الاسم التاريخ رقم الملف

الرؤية :

..... (بمنظارة) مقررة الإبصار بالعنين اليسرى

اليمنى الخلط بعيد قريب

متواز رأسي أفقي بعيد

قريب اللون

السمع : الأذن اليسرى الأذن اليمنى

١ ضعیف جدا ٥ ضعیف ٢٥ عادی ٧٥ قوی ٩٥ قوی جدا ٩٩

[illegible]

الميلو المهنية : (١) نموذجي (ب) متوسط (ج) غير نموذجي (عن سترونج)

۱ — متوسط طبیب ح. . ملایب آستان ح. . سیکو اوجی .

ج۔ مهندس ج۔ فنان ج۔ کیمیائی ج۔ مهندس ریاضی ج۔

٢ - المتوسط + ٥ - المتوسط - ب

٨ - المتوسط ا ٩ - المتوسط ا ١٠ - المتوسط ب

التوصيات : ينصح بالانضمام الى دراسة المال والتجارة — لا يشجع على دراسة الهندسة —

يوصى بممارسة نشاط اجتماعي .
وضع التقرير : عضو في المكتف

تفسير بطاقة الصفحة النفسية

الإبصار : أوضحت نتائج كل اختبار في الفراغ المخصص له الموجود بالاستمارة .

الكفاية الإبصارية : تعني حدة ووضوح الإبصار . ويعني اضطراب البصر « الزغلة » في المدى الذي تتداخل به صور العينين معاً .

عدم التوازن : بالنسبة لتوازن عضلات العين التي تتحكم في حركاته .

العمق : بالنسبة للحكم على البعد الذي تبصر فيه كل عين العلامات .

عدم انتظام أبعاد العين : عدم اطراد وضوح الصورة المرئية . و « اللون » بالنسبة لعمى الألوان .

« السمع » :

وهو يشير إلى نتائج الاختبارات لكل أذن على حدة .

اختبارات القدرات :

مذكور في المربعات نتائج اختبارات الذكاء العام ، الاستعداد الميكانيكي ، المهارة ، الاستعداد الكتابي ، ونتائج اختبارات الشخصية .

وتقيس اختبارات الذكاء العام القدرة على التعليل واستعمال مبادئ الأفكار المجردة والمواد النظرية . ويشير اختبار الاستعداد الميكانيكي إلى قدرة الفرد على تعليل استعمال الأدوات الحقيقية ، وتبين اختبارات المهارات مدى قدرة الفرد على استعمال أصابعه ويديه . أما الاستعداد الكتابي فهو يعني السرعة التي يمكن أن تتم بها عمليات المراجعة والتصنيف .

ولا تتضمن اختبارات الشخصية الإشارة إلى جميع عناصر الشخصية بحال

من الأحوال ، وليس من الضروري في هذه الاختبارات أن تكون الدرجات مرتفعة . ويشير الثبات إلى مدى تحمل الفرد للاستثارات الانفعالية ومدى تحرره من القلق والاضطرابات الانفعالية . ويعني الرضا عن الذات إلى أي حد يفضل الشخص أن يؤدي الأعمال بنفسه وإلى أي مدى يكون غير مقيد بالحاجة إلى الرفقة . وتشير السيطرة إلى مدى رغبة الشخص في السيطرة على أقرانه وإلى مدى تحرره من الميل للخضوع . ودرجات كل هذه الاختبارات مرسودة على ورقة المربعات .

ويحدد موضع علامة X الدرجة التي يحصل عليها الفرد . والدرجات من ١ - ٩٩ تسمى درجات المئين وهي تعني نسبة المختبرين الذين تفوق الشخص عليهم . وعلامة X تفيد مقارنته بالمجموع الكلي وعلامة «٥» تفيد مقارنته بطلبة كليته . وقد قسمت الدرجات من ١ - ٩٩ إلى خمس مجموعات تتراوح بين ضعيف جداً وممتاز جداً ، ويستعمل هذا التقسيم في كل الاختبارات ما عدا اختبارات الشخصية . ويعبر عن اختبارات الشخصية في درجات مئينية .

الميل المهني

نتائج اختبارات الميول مرسودة في نهاية الصفحة . ويعني الرمز ١ أن الشخص قد أجاب بطريقة الرجل أو المرأة الناجحة في المهنة ، ويعني الرمز ٢ أنه بالرغم من وجود الميول لهذه المهنة فإن الشخص المذكور لا يرتبط بهذه المهنة أكثر من ارتباط عموم الناس . وتعني ب درجة متوسطة من الميل . وقد صنفت المهن في استمارة المذكور بحيث إن أولئك الذين تكون درجاتهم في المصفوفة الفردية يكونون قد حصلوا على درجات تركز حول المهن الذكورية الشائعة . ومجموعة الدرجات المتوسطة التي في العمود الأيسر تبين إلى أي حد يميل الشخص المهن الذكورية التي يشتمل عليها العمود ولم يحدث في استمارة النساء مثل هذا التجميع في فئات .

وتحصل المعلومات في أى مكتب للتوجيه المهني أو في أى عيادة بمساعدة الاختبارات وقوائم الميول • وبمساعدة أية معلومات سيكومترية تزود المقابلة ، ويجب أن يكون منهج الاختبارات مرسوماً رسمياً منظمًا ليعاون على استخراج نتائج ذات دلالة لإمكانات العميل •

كما يجب أن يخطط للمقابلة أيضا في الحكمة . وكثيرا ما يباد النظر في التفكير الدقيق للبحث الموضوعي الحكم وكيفية الوصول إليه • ويعرف الهامى ذلك ولا يخطط تفاصيل برنامج لاختبار الشهود في الحكمة فحسب ، بل يخطط أيضا لتفاصيل أحاديته مع عملائه ، ويسلك الطبيب روتيناً في الأسئلة التشخيصية • يأخذ الطبيب العقلى أيضا بأسلوب محكم ، كما يحسن مدرس الجغرافيا الوقوف عند نقطة معينة قبل أن ينتهى درسه ، وكذلك يفعل مراسل الصحيفة والأخصائى الاجتماعى والقس في عملية الاعتراف • ويجد القائم بالمقابلة في الوظائف والباحث الصناعى أنه من الأفضل أن يتوقع مواد المقابلة ليدون على الأقل الموضوعات الرئيسية ووسائل تناولها • وكلهم بذلك يقتصدون في الوقت ويحصلون على نتائج أفضل بتخطيطهم للمقابلة بعناية • ولا يستتبع هذا أن تكون المقابلة المرسومة شديدة التحديد • فثمة مجال للتلقائية دائما ، وقد يحسن القائد أحيانا بتغيير خطته الحريية - حسب تطور الحركة - أو بتغير أسلوبه • • ولكن تبقى الحملة محكمة التخطيط في عمومها • وتكرر الفرقة تنفيذ هذه الطريقة ما دامت محكومة الزمام • والأب الذى يستجوب ابنته سيئة السلوك ، أو التاجر الذى يتفق على عقد لتوريد شيء ، يكون كلاهما متنبها لالتقاط اللحظة النفسية عند ما تبدو ، ولكن الذى سيكون أكثر قدرة على تعرفها هو من فكر في المحادثة قبل وقوعها •

والإعداد للمقابلة بتحديد موضوعاتها وتخطيط اتجاهاتها العامة التى ستسير فيها هو موضوع هذا الفصل . وسيتعرض أيضا لنظام توجيه الأسئلة وفن الاستماع وألوان الحرص التى يجب أن تراعى في تفاصيل المقابلة المتعددة . وقد انتهينا من

الكلام عن حاجتنا لأحكام المقابلة بتحديد أهدافها الخاصة . وعن الارشادات التي يأخذ بها القائم بالمقابلة ليصل إلى تلك الأحكام . وليس التخطيط المنهجي أكثر فائدة من المقابلة في مساعدة الشخص على اختيار عمله . وكثيرا ما يتبدد الوقت الثمين بغير جدوى . وبذلك تهمل النتائج الحاسمة ما لم يكن المرشد قد كوّن برنامجا جيدا للموضوعات ويتبعه بصورة منظمة تماما .

وقد دعت مثل هذه الأسباب إلى أن نعد كراسة مكونة من ثمان صفحات من إرشادات المقابلة المهنية مصحوبة بأربع صفحات للتعليمات ، وتسمى هذه الكراسة صورة التقرير أ للراشدين (Record Form A For Adults) وكراسة التعليمات (Manual of Instructions)^(١) ، ومن الواضح أنها لا تقوم بدبلا عن تقدير الوجه الشخصى للعميل ومشكلته ولكنها تساعد على أن يكون ذلك التقويم أكثر صحة ، وأبعد عمقا ، وأكثر مساعدة للعميل الذى تقع عليه المسئولية الكبرى للقرارات .

وتمطى هذه الصورة للعميل وقتا كافيا ليتسنى له أن يذكر كمية كبيرة من المعلومات الضرورية عن نفسه وعن المشاكل التى تتركز المقابلة حولها .

وقد وجد أن هذه المساعدات لا تلقى المنافسة غير الرسمية بل تشجعها إلى حد ما ، ويمكن أن تكون المقابلة حرة وتلقائية دون أن تكون عرضية أو بالصادفة ، ومن هنا فإن قائمة اختبارية للنقاط الرئيسية تضمن عدم إهمال الاعتبارات الحيوية وتضمن للمقابلة أن تسير فى مجراها ، وتقلل من فرص التعطيل التى تشعب فيها المقابلة غير الرسمية ويمكن تحقيق الحرية الكاملة للمقابلة فى كثير من الميادين من خلال ذلك الحصر الذى يقوم به التخطيط منهجى من هذا النوع . وباختصار فإن التخطيط للمقابلة يزيد من فرص نجاحها .

(١) يمكن الحصول على نسخ معدلة من هذه الكراسة من The Psychological Corporation--522 Fifth Avenue--New York. وقد استعنا فى إعداد ومراجعة هذه الارشادات بـ Paula. Achilles & Agnes B. Leahy - - العضوين بمؤتمر الأبحاث الفردية .

والبرنامج الناجح لإعداد الموضوعات والإجراءات للمقابلة لا يقتصر على التخطيط والنتائج المقصودة ونقاط البحث الرئيسية فقط ، بل يأخذ في الاعتبار أيضا الوسائل التي ستتبع والمواد التي يجب أن تكون موجودة ، وكل ذلك يقع على كاهل الطرفين قبل المقابلة .

وقد كان المبادئ التي أوضحت هنا تطبيقها الناجح في كثير من الميادين . ويستطيع المشرف على الموظفين وعميد الجامعة والقائم على البائعين والإخصائي النفسي الاجتماعي ومراقب المصنع أن يقتصد في الوقت وأن يزيد من الكفاية الإنتاجية بالتخطيط المهيجي للمقابلة .

ولا يحتاج الباحث الصناعي فقط إلى أن ينظم بعناية الأسئلة التي يريد الإجابة عليها ، بل وكل مواد المقابلة ، ويموض الوقت والاهتمام اللذين يستغرقهما هذا الإعداد في القيمة المتزايدة لآثاره .

وننتقل الآن إلى الحديث عن مكتب التوظيف بعد أن بحثنا الوسائل الهامة لتنظيم المقابلة .

المراجع

- 1 — ATKINSON, R.C., ODENCRANTZ, L.C., and DEMING, B., Public Employment Service in the United States. Public Administration Service, Chicago, 1938.
- 2 — BELL, H. L., Matching Youth and Jobs. American Council on Education, 1940.
- 3 — BENELTY, J. H., Adjustment Service : An Experiment in Adult Guidance. American Association for Adult Education. New York, 1935.
- 4 — BINGHAM, W. V. Aptitudes and Aptitude Testing. Harper 1937.
- 5 — CLETON, G.U., Occupational Adjustment in Allegheny County. Pittsburg, Personnel Association, 1935.
- 6 — CULBERT, JANE F., and SMITH, HELEN R., Counseling Young Workers. Vocational Service for Juniors, New York, 1939 .
- 7 — DARLEY, J. G., PATERSON, D. G., and PETERSON, I. E., Occupational Testing and the Public Employment Service. University of Minnesota Press, 1933.
- 8 — ECKERT, RUTH E., and MARSHALL, T.O., When Youth Leaves School. The Regents' Inquiry, McGraw-Hill , 1938.
- 9 — ELLIOTT, H. S., and ELLIOTT, G. L., "Solving Personnel Problems. Holt, 1936.
- 10 — FULLER, R. G., "Counseling the Unemployed : The Story of the Adjustment Service." Occupations, The Vocational Guidance Magazine, 1394. 12 : 37— 53.
- 11 — HOLLINGWORTH, H. L., Vocational Psychology and

Character Analysis. Appleton - Century, 1929.

- 12 — HOPKINS, JESS T. The Emergence of a New Public Employment Service, Public Employment Center, Rochester, N. Y., 1935.
- 13 — MYERS, G. E., Principles and Techniques of Vocational Guidance, McGraw - Hill, 1941 .
- 14 — NEUBERG, MAURICE A., Principles and Methods of Vocational Choice. Prentice—Hall, 1934.
- 15 — PALMER, J. H., Junior Placement., U.S. Children's Bureau Publication 256 Washington, D. C., 1940.
- 16 — PARKER, WILLARD E., Books About Jobs. American Library Association, Chicago, 1934.
- 17 — RUCH, G., and SEGEL, D., Minimum Essentials of the Individual Inventory in Guidance. Vocational Division Bulletin No. 202. Office of Education, Washington. D.C.
- 18 — SMITH, C.M., and ROOS, MARY M., A Guide to Guidance Prentice-Hall, 1941.
- 19 — STEAD, W. H., SHARTLE, C. L., and ASSOCIATES, Occupational Counseling Techniques, American Book, 1940.
- 20 — SYMONDS, P.M., Diagnosing Personality and Conduct. Appleton-Century, 1931.
- 21 — TRABUE, M. R., " Occupational Ability Patterns," Personnel Journal, 1933, 11, 344-351.
- 22 — U. S. EMPLOYMENT SERVICE, A Counseling Program for Public Employment Offices. St. Louis, 1939.

- 23 — WRENN, C. GILBERT, "Counseling with Students," Chapter IV in Guidance in Educational Institutions, Part I of Thirty-Seventh Yearbook, National Society for the Study of Education. Public School Publishing Co., 1938.

الفصل الخامس

البحث عن وظيفة

تختلف مقابلة صاحب العمل الذى ينظر فى المتقدمين لوظيفة ما ومقابلة الموجه الذى يدرس الخطط المهنية لفرد معين ، ولكن هذين اللونين يشتركان مما فى بعض خطواتهما على طول طريق التوافق المهني الناجح . وسيعرض هذا الفصل للمقابلة من وجهة نظر المتقدم للوظيفة فى بحثه عن العمل ثم سيعرض لها من وجهة نظر القائم بالمقابلة المهنية .

وقد يكون ضمان الوظيفة فى بعض الأحيان ضرورة ملحة . والضمان التام لعملية وضع الفرد فى العمل المناسب - أى وضعه فى عمل يناسبه ، ويقدره الآخرون ، فى جودى ملائم ، وفى مؤسسة يحترمها الفرد نفسه ، ويتقاضى عن عمله فيها أجراً مجزياً مع تأمينه وإتاحة الفرص أمامه للترقى - هذه العملية هى أحد الأعمال ذات الأهمية القصوى فى حياة الفرد .

وتعتبر المقابلة الشخصية عاملاً مساعداً وضرورياً لتحقيق مثل هذه النتيجة المأمولة . بوسع الفرد أن يثرى معرفته بالهن أو الحرف التى قرأ عنها أو فكر فيها بمقابلة أناس يمارسونها بالفعل ، وأن يتعرف إليهم ، وقد يشاركونهم فى بعض أوجه نشاطهم ، وفى المقابلة يستطيع أن يعرف فكرة الآخرين عن مستقبل المهنة التى ينظر إليها بصورة جدية - ويتحقق من قدراته وفرص النجاح المتاحة أمامه فيها . كما يستطيع أيضاً أن يعرف الإعداد التعليمى الأساسى والخبرة التمهيدية الضرورية لها . ثم يستطيع فيما بعد أن يصل إلى معلومات تتعلق بأصحاب هذه الأعمال ، ويستطيع فى النهاية إذا التقى مباشرة بأحد مديري الأعمال أو المشرفين أو الرؤساء - وحالقه الحظ - أن يحقق عنده العمل الذى يرجوه .

وقد يجد الشخص حين يضع قدميه على بداية طريق التهيئة المهنية والإعداد التعليمي والمحاولات التمهيدية أن طريقه طويل . . . طويل . وقد تمضى به الأيام - بعد أن ضمن الوظيفة التي اختارها - دون أن يحقق فيها منزلة وطيدة .

وبين الخطوة الإعدادية والرحلة النهائية في عمليات التوافق المهني تكتسب المقابلة المهنية طابعا أساسيا ، وسنمعرض - كذلك - للمقابلة من وجهة نظر الشخص الذي يبحث عن وظيفة .

ومقابلة التماس العمل كمظم المقابلات ، فيها تبادل للمعلومات والأفكار والانطباعات ومن الطبيعي أن نقول بأن المتقدم للعمل هو الذي تجرى عليه المقابلة ، ولكن هذا التبادل - عبر محادثة هادئة - لا يتطور دائما في اتجاه واحد في المقابلة لدى المتقدم ، ومدير المدرسة الثانوية الذي ينشد مدرسا للغة الإنجليزية أو المهندس المدني الذي يريد أجيرا ، أو السيدة التي تبغى طاهيا - كل أولئك يقابلون ويقومون بالمقابلة ، وصاحب العمل عندما يضع طالبا للعمل في وظيفة ما ، فهو يقدم له نفسه ومنظمته كي يعمل معه ، وسيتحقق كلا الطرفين رضوخ من ملاءمة أو عدم ملاءمة المتقدم ومدى اقترابه من الصورة المرجوة بقدر ما تتفق إمكانياته مع ذلك التنظيم وستخدم المقابلة كلا الطرفين إذا ما أحسنت إدارتها أيما كان القرار الذي تتمخض عنه .

وتستهدف المقابلة بصورة رئيسية أن تساعدك - كطالب وظيفة - على الإجابة عن الأسئلة : هل أنا من أولئك الذين ترجى خدماتهم في هذا المكان ؟ هل أستطيع أن أحسن أداء العمل المطلوب ؟ هل أنا معد لذلك ؟ هل سأكون محبوبا ؟ هل سأجد العمل مناسبا ، والفرص ملائمة لقدراتي ، وما لدى من تدريب ؟ وهل الجزء واف والآمال مرضية ؟ هل أنا لم بمتاعب الوظيفة ومشقاتها ؟ هل من المحتمل أن تكون الرابطة بيني وبين صاحب العمل مرضية ومريحة - كالمناخ في نفس الوقت ؟

وقد يطلب منك - سواء قبل المقابلة أو بعدها مباشرة - أن تملأ استمارة التقديم لطلب الوظيفة . وسواء أكان مطلوباً أن تكتب الحقائق بدقة أم باختصار فإنه من المستحسن أن تحتفظ في ذهنك بتاريخ دقيقة عن الوظيفة السابقة ، العنوان والشارع وما شاكل ذلك . ومن الأفضل أن تكون معك مذكرة مكتوبة تضم تقريراً لتاريخك الشخصي : الاسم ، والعنوان ، ورقم التليفون ، ومكان وتاريخ الميلاد ، والطول ، والوزن ، والجنسية ، والديانة ، والصحة ، والمراحل التعليمية ، والتأهيل الخاص . وتقرير عن الوظائف السابقة والميول . وتكتب ضمناً إذا ما كنت متزوجاً : عدد الأولاد ، ولا تتردد في أن تذكر أنك على وشك الزواج إذا ما كنت تعتزم ذلك . واذكر - إذا كنت حاصلًا على درجة علمية - المكان والسنة ، كما يجب أن تلمح لتقديرائك خلال الدراسة . وإذا ما كنت قد تخصصت في كلية أو مدرسة ليلية فاذكر الفرع الذي تخصصت فيه ، وإلى أي مدى وصلت في دراستك ، وإذا ما كنت تعمل نفسك فاذكر ذلك وبين كفاءته ، وإذا ما كنت قد حصلت على جوائز أو منح علمية أو غير ذلك فاذكرها ، وإذا كان بك أي شكل من أشكال العجز الصحي أو الطبيعي فاذكره صراحة ، وكن دقيقاً في ذكرك لهواياتك أو نشاطك الترفيهي وذلك لأنها دلالات على ميولك وقدراتك .

وعند ما تكتب قائمة بالوظائف السابقة مبتدئاً بآخرها فلا تذكر المدة التي قضيتها بالسنين بل اذكر التواريخ : تاريخ الالتحاق بها وتاريخ الخروج منها . مقترناً بأسماء رؤسائك ووظائفهم في التنظيم الذي كنت تعمل فيه ، ومرتبك واسم الوظيفة وأهم من ذلك كله الواجبات التي كنت تقوم بأدائها . ولا يحدد اسم الوظيفة دائماً الأعمال التي تؤدي فيها ، ولذلك كن متأكداً من أنك قد أجبت عن السؤال : « ماذا كنت تقوم بأدائه بالضبط في هذه الوظيفة ؟ » ولا بأس من أن تستشهد باثنين أو ثلاثة ولكن كن متأكداً قبل أن تذكر أي اسم من أنك موضع القبول لديه ، وتلك من المجاملات التي كثيراً ما تهمل . وتبين

الصورة الفوتوغرافية - المرفقة بالطلب الذى يتضمن ماضى -- على تذكره بسرعة فى أى وقت .

ولمثل هذا التاريخ الشخصى قيمة حقيقية فى مساعدة القائم بالمقابلة فى الوظائف كما وأن مثل هذا التقرير يكون موضع التقدير لديه وقد يجد خريج الجامعة من المفيد له أن يجهز مذكرة يصف فيها خبراته وتعليمه ، وتتضمن المعلومات الشخصية المشار إليها آنفا ، لا فى خطوط عريضة ، أو على هيئة كتالوج ، ولكن تعزز بتفسير لخبرة الشخص والمواد التى تلقاها مقدرة من وجهة نظر العمل الذى يهدف إلى أن يرتبط به ، ولهذه الخطة ميزتان ، الأولى أنها تتغلب على ذلك النقد الذى يوجهه بصراحة الرؤساء المرتقبون ، ذلك النقد الذى يذكر فيه أن الخريج عند ما يترك الكلية أو المدرسة يتوقع الحصول على وظيفة دون أن يكون قد فكر فى نوع الأعمال التى أحسن تأهيله لها أو التى سيكون سعيداً بأدائها ، والثانية أنها تجعل الطالب يفكر خلال سنته الأولى فى السؤال عن الوظيفة وربما تأدت به إلى تحليل نفسه بمحض رغبته ليتأكد من أفضل الأعمال التى تلائم .

ويعتبر مثل هذا الكتيب - إذا أحسن إعداده -- مقدمة طيبة للقائم بالمقابلة ، وقد برهنت هذه الوسيلة على أنها ترفع بصورة ملموسة احتمال ضمان وظيفة .

فما مارسه الرجل فى الماضى سيكون - رغم كل العقبات - خير دليل على ما يمكن أن ينجزه فى المستقبل ، ولذلك فإن عينة من عمله ، سواء أكانت رسمياً أم تقريراً يتضمن نتائج بحوثك ، أم مقالا تيسر لك نشره ، أم أى إنتاج عقلى آخر لك ، أم أية مهارة تعتقد فى أهميتها بالنسبة لصاحب العمل ، ستزود المقابلة بنقاط أخرى مفيدة لنقطة البدء . ومن الأمور العادية أن يكتب القائمون بالمقابلة للوظائف ملاحظات نفسية أثناء المحادثة ويسجلون هذه الملاحظات على استمارة التوظيف . ويستفيد بعضهم بالقائمة الاختبارية للسمات ، أو ورقة التقدير ، وهى تشبه تلك التى تستعمل فى اختيار المهنين والاختصاصيين والفنيين .

والتي تظهر مقياسا مصورا لتقرير الانطباعات وفيه فراغ لكتابة ملاحظات.
عن النقاط الآتية :

١ - كيف يؤثر مظهره فيك وخصوصا تعبيرات وجهه ، الناحية الفسيولوجية ،
مظهره العام ، درجة أناقته .

٢ - مدى استجابته للقائم بالمقابلة .

٣ - رأيك في ذكائه ويقظته .

٤ - هل يبدو في صحة جيدة .

٥ - هل هو ذو عقلية تحليلية ؟ وهل يتوصل إلى أعماق الأمور بسرعة ؟

٦ - هل هو صريح وغير ملتو ، وما هو الانطباع الذي يتركه في نفسك.
بالنسبة لشخصيته وتكامله ؟

٧ - ما هو مدى معلوماته في مجال تخصصه ؟

٨ - هل قدم دليلا على نزعة ابتكارية ... وهل تتسم أفكاره بالأصالة ؟

٩ - هل يجيد اللغة ويحسن الكلام بالإنجليزية ؟

١٠ - هل هو مخادع وهل بوسعه أن يفهم نفسه ؟

١١ - هل يفهم منزى مشروعهنا ويفهم ما وراءه من فلسفة اجتماعية ؟

١٢ - هل يشاركنا في الحنو على موضوعات اهتمامنا ؟

ويضع القائم بالمقابلة في التلخيص الإجابة على الأسئلة التالية : ما هي نقاط
القوة والضعف الواضحة فيه ؟ فكرة طامة عن سماته وامكانيات تطوره ؟ ما هو
العمل الذي يبدو أنه يلائمه ؟

وهذه عينات من الأسئلة التي يضعها صاحب العمل في ذهنه أثناء حديثه.

مع طالب الوظيفة • دعه يخطط شخصيتك بطريقته الخاصة ، قد يركز كلامه عن الوظيفة وعن مؤهلاتك بالنسبة إليها . أو قد يرغب في أن يتحدث إليك عن الرياضة أو الأمور العامة أو عن اليوم المدرسي أو عن بعض المعارف • فهو قد يكون مقتنماً بقدراتك وتأهيلك ولكنه مهتم بأن يتأكد من شخصيتك كما ينظر إليها ، أو بالأحرى عن مدى تقبلك للتوافق المناسب مع مجموعة الناس الذين سترتبط بهم • أو ربما كان يحاول أن يقرر لك أنسب مكان من الأمكنة الشاغرة في تنظيمه .

وقد يفضل القائم بالمقابلة أن تقوم أنت بتوجيه المحادثة، وإذا كان الأمر كذلك فستكون في يدك الفرصة لتعرفه أكثر بنفسك وبمظاهر خبرتك التي تؤهلك على وجه الخصوص لهذه الوظيفة . وتستطيع في هذه الحالة أيضاً أن تسأله عن العمل الذي ستؤديه وعن سياسة العمل بشكل عام وعن فرص الترقى .

وثمة أسلوبان — في التحضير للمقابلة المهنية — يفيدان في تقديم قصتك بالشكل الذي تتوافر له الدقة والإحكام ، ويفيدان أيضاً في توجيه الأسئلة الدقيقة الحساسة عن الوظيفة المأمولة ونمى بهما : التقدير الذاتى (Self Appraisal) ودراسة معلومات عن صاحب العمل ومؤسسته . فأول مبادئ التاجر هو أن يعرف بضاعتك أولاً وأسواقك ثانياً . ولذلك فإنه من الطبيعى بالنسبة للذى يضع في اعتباره أنه يبيع أمن ما يملك ••• يبيع خدماته — أن يبدأ بوضع خطته بعمل قائمة دقيقة عن خبراته ومؤهلاته الخاصة . ما الذى مارسه ؟ ما هى الأشياء التى تفوقت فى أدائها ؟ ما هى المهارات (ألوان النشاط) التى تسعد بأدائها أكثر من غيرها ؟ أكتب ذلك فى قائمة . يجب أن يفحص العمل ، الدراسات ، الهوايات • كما أن دلالات قدراتك الخاصة يجب أن تكون معلومة تماماً • وبنفس الصراحة يجب أن تذكر وتقرر نواحي القصور ؛ فمثلاً تستطيع أن تقول بثقة : « أستطيع أن أؤدي هذا النوع من العمل أحسن من غيره .

وهذا دلالة على كفايتي ولست قديراً على أداء هذا النوع من العمل ، ولا أهدف إلى منافسة هؤلاء الذين يتفوقون في أدائه » .

وعندما تقابل صاحب العمل فانك لن تجده مهتماً فقط بمعرفة حقيقة شخصيتك ، بل ستجده أكثر اهتماماً بمعرفة ما يمكن أن تؤديه له . فتقدم وأنت مستعد لأداء هذه الأعمال التي تعتقد أنه يحتاج إليها والتي لديك الدليل القوي على أنك تستطيع أداءها . « سيدى : إننى على ثقة من أننى أستطيع أن أبني لك السفن المتينة التي تحتاج إليها في هذا الإقليم لأننى في إقليم كذا عندما كنت مساعداً في فرع الإدارة بالشركة . . . عهد إلى باختيار خمسة رجال والإشراف عليهم وقد ثبتت صلاحية أربعة من هؤلاء الخمسة » . « أوباً سيدى إننى أستطيع أن أكتب لك خطاباتك دون أخطاء ، وقد كتبت هذا التقرير عن تاريخي الشخصي بنفسى في ١١ دقيقة دون أن أعود إلى إصلاح شيء منه أكثر من مرتين » . « إننى أحب أن أرتب المراجع في المكتبة وأن أهرسها موضوعياً كما تريد ولكي تكون متأكداً فإننى قد قمت بمثل هذا العمل في الكيمياء الصناعية . ولكننى درست الموضوع في إحدى مدارس الهندسة ، وهذا هو أحد التقارير التي أعدتها في مجال مشابه ، وترى في التقرير كيف اخترت المراجع للأساليب الأدبية » أو « سيدى . مدير المدرسة : أعتقد أننى أستطيع أن أدرّس رياضيات في مدرستك وأستطيع أن أدرب فريق المناظرات ، وهذه هي شهادتى وبعض تقارير من بعض أساتذتى . . . فبالنسبة للمناظرات كنت عادة عضواً في الفريق الذي يخطط للمناظرات ويوزع النقاط على المتحدثين . وأستطيع أن أقود أوركسترا المدرسة على المسرح » . وهكذا لا تحتاج أهمية حديثك المنطلق في تحديد ووصف إمكانياتك المهنية إلى تأكيد . ويساعدك تحديدك لقدراتك الخاصة واستخراج الأدلة المادية على ما تريد أن تقدمه — يساعدك على تحديد نوع الوظيفة الذي تلتمسه ، ويعطيك أيضاً أحسن أنواع الثقة بالنفس ، وأنت تتحدث مع القائم بالمقابلة المهنية . فإذا

ما كنت غير واثق من نفسك أو غير مدرك أنك لا تستطيع أن تحسن أداء الأشياء التي يحتاج رئيس العمل أن تؤدي له . فكيف تتوقع أن يمنحك هذه الفرصة ؟

وإن طالب الوظيفة الذي لم يتهياً للمقابلة بأية صورة من الصور السابقة معرض لأن يفقد فرص العمل التي تمنح له ، لأنه غالباً ما سيقدم عن نفسه انطباعاً خاطئاً ، وقد يتخذ مظهر الغرور أو العجب بنفسه ، ويؤدي به هذا إلى أسوأ المواقف . وقد وجد أن ضباط المواءمة في الكليات ومديري مكاتب التوظيف ذات الخبرات الواسعة في توزيع الرجال على الأعمال المناسبة ، وجدوا أن صاحب العمل عندما يرفض أحد من تقدموا لشغل وظيفة ما ، فهو يذكر — كسبب ذلك — أحد هذين القرارين أو كليهما : « يبدو أنه مغرور بنفسه » أو « أنه لم يستطع أن يذكر لي بالضبط لماذا يستشعر ثقة في أن يشغل هذه الوظيفة على وجه التحديد » .

والغرور دلالة واضحة على إحساس عميق بالنقص ، والطريقة المتسرعة أو أسلوب الكلام الذي يوحي بثقة وتقدير شديد للنفس ، والاستعداد لتحمل أى شيء . . . كل هذه دلالات تشير إلى تقيضها تماماً ، وهي تنبع عن شعور بالنقص يجتهد طالب الوظيفة في التغلب عليه لاشعورياً ، ولكن الاعتماد بالنفس الناتج عن المعرفة الواعية بما تستطيع أن تفعله أو لا تستطيع — لا يختلط هذا الاعتماد أبداً مع الغرور والصلف . وتستطيع أن تبته في نفسك بتحليل نقاط قوتك وقصورك بالتفصيل .

ولا تتردد عند القيام بالتقدير الذاتي في أن تقابل صديقاً أو موظفاً سابقاً لا يمانع في أن يخبرك بصراحة عن نظرة الآخرين لك ، وعما يتوقعونه لامتيازك العقلي وخبراتك الواضحة . فإذا لم توافق على تحليله ، أو لم تسترح إليه ، فاسأل عنه آخرين من الذين يعرفونك عن قرب . فإذا لم تتلاق أفكارك مع أفكارهم فاسأل نفسك : « ما هي الأشياء التي عملتها أو لم أعملها أعطت لمؤلاء الناس

ذلك الانطباع الخاطيء عنى وعن قدراتى ؟ » وتلقى مثل هذه المقابلات بعض الأضواء وتساعدك على أن تفكر موضوعيا فى نفسك وفى نوع العمل الذى تحسن صنعا بالتماسه . وتبلور هذه المقابلات أفكارك وتأخذ فى اعتبارها الخدمات التى يمكن أن تقدمها وهى فى ذلك تشبه المقابلة المهنية التى وصفناها فى فصل آخر ، والتى تضع فى أثناءها قاعة منظمة لقيمك الشخصية وقدراتك وصلتها بمشكلاتك فى اختيار الوظيفة التى تنهيا لها . ويساعد كلا النمطين من المقابلة على تمهيد الطريق للمتقدمين مع رؤسائهم المقبلين . وغالبا ما يسأل القائمون بالمقابلة هذا السؤال : « لماذا ترغب فى العمل معنا ؟ » ورغم أنه سؤال معقول إلا أن القائمين بالمقابلة يقولون إنه نادرا ما يكون طلاب الوظيفة مستعدين للإجابة الواضحة الحقيقية عنه ، وقد استهزأ شاب بهذا السؤال وأجاب : « يجب أن أحصل على وظيفة فى أى مكان » ولم يكن يعلم شيئا عن تلك المؤسسة التجارية قبل المقابلة ، أما طالب الوظيفة الذى يكون قد أخذ أهبطه فانه يجهز نفسه بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة التى يستهدف أن يتعاقد معها . كيف تختلف عن المؤسسات التجارية الرئيسية الأخرى ؟ هل هى مستقرة ماليا ؟ فى حالة رخاء ؟ ما مدى نموها أو انهيارها ؟ كيف بتقبل المستهلكون إنتاجها ؟ كيف يقدم العمال الجدد وكيف يؤهلون ؟ نوع الروح المعنوية التى تسرى فيهم ؟ ما هى سياستها ومثلها ؟ هل يعتر الموظفون بالرابطة التى تربطهم بها ؟ هل يحترمون المديرين أو يرتابون فيهم ؟ هل ينقل كثير من العمال ؟ هل توظف هذه المؤسسة كثيرا من ذوى القدرات وبذلك تهمل فرص التقدم ؟ وتحصل هذه المعلومات من المكتبات وغيرها من المصادر المؤلفة أكثر من تحصيلها عن طريق الحديث الدائر على الألسن ، وهذا يساعدنا فى توضيح سبب البحث عن هذه الوظيفة^(١) ويساعد أيضا على تحديد الخدمات — فى

(١) لتوضيح كيفية استخدام المراجع المكتبية يمكن للقارىء الاطلاع على بعض الحالات فى كتاب « كيفية الحصول على عمل فى أثناء التطل » « How to get a job during a depression » ومن أمثلة ذلك الحالة رقم ٥٢٤ لمهندس كيموى عمره ٢٩ سنة ومتخصص فى البهان . وبالبحث فى المكتبة العامة اتضح أن هناك مؤسسة كبيرة ومؤسستين صغيرتين قد زاد عملها . =

ذهنك - التي ستقدمها والتي ستكون أكثر قيمة في هذا المكان عنها في أى مشروع آخر . وقد ساعد الشرح التمهيدى والتحليل للنواحي المالية والاحصائية والمصادر الأخرى للمعلومات عن الشركة ، وعن وضعها ، وعن إنتاجها ، وعن أسواقها ، وعن مكاسبها ، وعن تاريخها ، وعن سياستها ، وعن مشرفيها . . . الخ - ساعد كل ذلك طالب الوظيفة على أن يتحدث بلهجة حديثة يقصد إلى الهدف مباشرة أثناء المقابلة . ويستطيع الفرد أن يحدد بأحكام أنسب الأماكن له وذلك بمعرفته الدقيقة سبب امتياز هذا المكان في العمل .

وقد قدمت اقتراحات كثيرة في الكتب - للأفراد الذين هم على أبواب طلب وظيفة - بخصوص المظهر : أحذيتهم اللامعة ، أظافرهم النظيفة ، شعرهم المرجل ، ملابسهم النظيفة ، أربطة عنقهم الجميلة ، « الياقات » المناسبة . وحتى جراهام Graham (٢) يقرر كنتيجة للتجربة أن فرص الفتى تتحسن عندما يزيل شاربه الصغير . ومن الطبيعي أن تسبب الملابس فرقا سواء للعميل أو للقائم بالمقابلة . . ألم يكن أمرسون Emerson هو الذى أشار إلى أن الإحساس بحسن اللبس يمنح الفرد شعورا بالاعتزاز تعجز العقيدة نفسها عن أن تمنحه له ؟ غير أن الساعة السابقة للمقابلة ليست هى الوقت الذى يهتم فيه بأمور مثل المظهر ، فمثلا إذا ما كانت فتاة جامعية - متقدمة لوظيفة - وأحست أنها لن تستريح في مقابلتها إذا تخلت عن (اللادن) الذى اعتادت أن تستعمله ، فلا شك أن وقت التعود على عدم استعماله يجب أن يسبق المقابلة بوقت طويل . ولا داعى للتوصية الشخصية بأن تنظر إلى القائم بالمقابلة دائما نظرة مباشرة ، وذلك لأن محادثتك العادية من

= وعرفت أسماء المسئولين فيها ودرست اتصالاتها وعمل تلخيص لحالة كل من هذه المؤسسات وتم الاتصال بها تليفونيا ، وبذلك أمكن تعيين المهندس . وقد احتاج ذلك إلى الاطلاع على ٨ مراجع .

والحالة رقم ٢١٣ لرجل عمره ٣٨ سنة ميكانيكى وله خبرة عشر سنوات في صناعة السيارات وقد تم تشغيله في مصنع لصنع أجزاء السيارات واحتاج هذا الاجراء إلى الاطلاع على أربعة مراجع .

النوع الواضح التلقائي بحيث تلاحظ عيني مواجهك بطبيعة الحال . والاستعمال البسيط الصحيح للغة لا يتخذ للمناسبة فقط فيجب أن تكون طريقتك العادية في الحديث ، وكذلك فانه عند ما تكون الملابس المناسبة والنظافة التامة أمراً معتاداً فان أفكارك قبل وأثناء المقابلة يمكن أن تتركز لا على نفسك ، ولكن على الموضوعات التي ستبحث ، وعن ميول ذلك الشخص الذي ستراه . والطريقة الأساسية لكي تكون طبيعياً ومتحرراً من الإحساس بنفسك أن تنسى نفسك في موضوع النقاش .

والمقابلة المهنية هي قبل كل شيء مجرد خطوة نحو التوظيف . وقد تتطلب بعد ذلك فحصاً طبيعياً أو تطبيق بطارية من الاختبارات . وإذا شعر القائم بالمقابلة شعوراً حسناً تجاهك ، فقد يعمد إلى فحص أبعاد مما قام به : فقد يعمد إلى مقابلته وسط مجموعة من المرشحين ، أو قد يعمد إلى التداول مع زملائه ، ولكن في كل الأحوال . . ان طالب الوظيفة الذي أعد نفسه للمقابلة حسب الطريقة التي ذكرناها : فوضع قائمة لقدراته ، وفحص إمكانياته ، وحل احتياجات صاحب العمل ، وأعد أدلة ملائمة خاصة لوظيفة معينة ، وقام بتقدير كامل للحالة بالإجابة الصريحة الوافية على أسئلة صاحب العمل ، ولم يحاول أن يلتجئ إلى عطفه ، بل إلى حكمه العادل فقط — سيظل مثل هذا الشخص متأكداً من أنه موضع الاهتمام ، مهما كانت النتيجة وستتشابه الحقائق والانطباعات — التي ستولدها المقابلة — بين القائم بالمقابلة والعميل .

وقد قدم هذا الفصل اقتراحات عملية بخصوص المقابلة المهنية لأولئك الباحثين عن الوظيفة . وسيجد هؤلاء أن هذه الاقتراحات هامة ليس فقط وهم يعدون أنفسهم لمقابلة رئيس منتظر ، بل أيضاً عند ما يتقدمون ليسجلوا أسمائهم في مكتب من مكاتب العمل العامة ، أو في توكيل تجاري ، أو مكتب تعليمي ، أو في اللوحة المحلية لتنظيم خدمات الاختيار . وبعض الذين يتقدمون لتسجيل أسمائهم يعلمون بالتحديد ما يستطيعون أن يؤدوه من أعمال وما لا يستطيعون أن يباشروه . وتكون

الحقائق الأساسية عن مراحلهم الدراسية وخبراتهم على طرف ألسنتهم إن لم تكن قد كتبت . وهؤلاء هم الذين يكون القائم بالمقابلة أكثر استعداداً لأن يصنفهم تصنيفاً صحيحاً في حدود الوقت الضيق المتاح لهم . وطبيعى أيضاً أن يميل إلى تقديمهم — عندما توجد وظائف مناسبة — على الطلاب الذين تتشابه مؤهلاتهم معهم .

وتتم في المقابلة المهنية المطابقة (المواءمة) بين إعداد فرد ما مع احتياجات (مطالب) صاحب عمل معين . غير أن المشكلة مع ذلك ليست في الملاءمة لوظيفة خاصة ، ولكن في الملاءمة لحرفة أو مهنة معينة ؛ وهي مشكلة معقدة ، وتحتاج إلى أن تطرق منهجياً من زوايا عدة . وذلك هو هدف الإرشاد المهني في المقابلة ، ذلك الذى تحدثنا عنه في فصول سابقة من وجهة نظر كل من الموجه والعميل . وسنזור فيما بعد بعض المصانع والتاجر لنعرف كيف ينظر أصحاب الأعمال للمقابلة المهنية .

المراجع

- 1 — CARSON, BOWMAN, Your Job, Getting It and Growing in It. Columbia University Press, 1940.
- 2 — GRAHAM, W.C., How to Get a Job During a Depression. Association Press, 1932.
- 3 — HURST, EDWARD, The Technical Man Sells His Services, McGraw-Hill, 1933.
- 4 — GARDINER, G.L., How You Can Get a Job, Harper, revised, 1938.
- 5 — LYONS, G.J. MARTIN, H.C., and LYNCH, J.T., Strategy of Job Finding. Prentice-Hall, 1939.
- 6 — MAULE, F., Your Next Job. Funk & Wagnalls, 1939.
- 7 — PROSSER, C.A., and HENDERSON, W.A., Information Book on Getting a Job. McKnight, 1936.
- 8 — RAHN, A.W., Your Work Abilities. Harper, revised, 1938.

الفصل السادس

مقابلة المتقدمين للوظائف

يلجأ رجال الصناعة ورجال الأعمال إلى استخدام المقابلات على نطاق واسع، ولا يقوم بأجرائها المتخصصون في العلاقات الشخصية فقط . بل يجريها الشرفون والإداريون أيضا ، فمن هذا السبيل يستطيعون الإحاطة بمختلف الظروف والعلاقات ، ويستطيعون أن يعرفوا حقيقة رجالهم ، ويوجههم ويستثيرونهم ، وهكذا يعززون — خلال العلاقات الشخصية — عملية التوافق المهني لمروؤوسهم . ولا تستهدف المقابلة — في المجال الصناعي — اختيار الأفراد ووضع كل في المكان الملائم فحسب .. بل تستهدف — أيضا — رفع قواهم الإنتاجية وزيادة رضاهم عن الأعمال التي يقومون بأدائها . . وطبيعي أن يتبادر إلى الذهن أن المقابلة الشخصية أمر يتم لممارسة الوظيفة فقط . . ولكننا سنرى أنها تستعمل على نطاق واسع ولأداء أغراض أخرى لا ترتبط — على أي حال — بأجر العامل . . وإنما ترتبط ارتباطا وثيقا بعمليات الوظيفة ككل ؛ فثمة مقابلة لتحليل العمل . . ومقابلة لتتبع توافق الأفراد المعينين . . ومقابلة توجيحية . . ومقابلة العلاقات المهنية لتقرير النتائج الخاصة بالآبجاهات وظروف العمل . . ومقابلة الإقالة التي تتم عندما يستقيل الموظف أو عندما يفصل . وتستخدم مقابلات تحليل العمل والتتبع والفصل نفس الوسائل المستخدمة في مقابلات التوظيف إلى حد كبير ، وتعتمد نتائجها على حسن استخدامها للإفادة منها .

وتشمل مقابلة التوظيف ثلاثة أغراض سبق أن أشرنا إليها : الحصول على المعلومات ، والإدلاء بالمعلومات ، وإقامة علاقة ودية . فالمقابلة هي — قبل كل شيء — وسيلة للحصول على حقائق من طالب الوظيفة ، عن خبرته ومؤهلاته التي يقوم عليها الاختيار والتميين . وهي تقدم — في المرتبة الثانية — للمتقدم صورة عن الوظيفة

التي سيشغلها وعن الشركة التي سيرتبط بها ، وتوضح له المآخذ والالتزامات .. في مقابل الفرص المتاحة له دون تحيز لأى الطرفين . والوظيفة الثالثة هي أن يعقد صداقة مع الطالب سواء أعمل معه أم لم يعمل . ويحتاج القائم بالمقابلة إلى أن يضع في ذهنه هذه الوظائف الثلاث وهو يستعرض مناهجه وأساليبه الفنية .

ولا تتم هذه الوظائف الثلاث عمليا بشكل متكامل ؛ فقد لا يكون أمام القائم بالمقابلة - ودونه عمل كثير - إلا فترة قصيرة عليه أن يعرف - خلالها - المعلومات الضرورية التي يبنى عليها حكما صادقا عن مدى ملاءمة العميل ، وليصف له العميل وصفا وافيا حتى يحدد مدى رغبته في أدائه ، وليخلف في نفس العميل انطبعا برغبته في مساعدته دون تكلف . وقد زار براندنبرج Brandenburg (٤) واحدا وعشرين مكتبا للعمل ثم وصف أحسن وأسوأ المقابلات التي رآها . . . ويذكر لنا أن إحدى المقابلات لم تستغرق أكثر من دقيقتين وخمس وأربعين ثانية رغم أن الطالب جاء إلى المكتب من مكان يبعد عنه عشرة أميال وقضى ساعتين ونصف ساعة ينتظر دوره إلى المقابلة .

ويجب أن نضع في اعتبارنا بعض العمليات التي نتخذ من المناهج السائدة في مقابلات التوظيف ، فكثيراً ما يجب أن تكون المقابلات قصيرة إلى حد كبير ، ويتراوح الزمن الذي تستغرقه المقابلة من دقيقة إلى خمس دقائق ، وذلك بالنسبة لمقابلات طلاب وظائف معينة ، سواء أكانت عملا مكتيباً روتينياً ، أم أعمالاً لعمال غير مهرة ، أم تنظيف الآلات ، أم موظفي المهن التجارية . وكذلك الأمر بالنسبة لكثير من الوظائف المتعلقة بالبيع ، ولكن المقابلات التي تستغرق وقتاً أطول من ذلك هي تلك المخصصة لاختيار موظفي الإدارة ، أو الإشراف ، أو الهندسة ، أو أية وظائف فنية أخرى . أو لاختيار موظفين لهمة تتطلب منهمجا معينة للتمرين . . . ولا بد - في هذه الحالة - من التنبؤ بقدرة المرشح على التعلم والتطور وإجادة أداء العمل الموكل إليه . وإذا استبدت الخبرة بالعميل أو صاحب العمل فيما يتعلق بمدى صلاحيته لعمل معين أكثر من غيره من الأعمال المتاحة له . . . حينئذ ستعطل المقابلة وقتاً أطول مما لو كان الأمر مجرد اختبار صلاحيته لعمل محدد بالذات .

ويتعين على القائم بالمقابلة في الوظائف أن يعمل بسرعة في فترات تضخم القوى العاملة وأن ينظم مقابلات ، واضعاً في اعتباره ضيق الوقت المتاح له إلى أقصى حد .. وقد سادت هذه الظروف مثلاً في أعمال كيرنى (Kearny) لشركة (Western Electric Company) سنة ١٩٢٩ عندما ارتفع عدد الموظفين من ١٢ر٤٠٠ إلى ٢٠ر٤٠٠ ، فقد عين ٢٢ر٠٠٠ موظف استعداداً لذلك النمو ولكي يضع في تقديره «دورى العمال» وهو ضرورى أثناء فترات التضخم السريع ... فقد اختير هذا العدد من بين ١٧٦ر٠٠٠ متقدم . أى إن نسبة من أدرج في قوائم الأجور إلى المتقدمين كانت ١ : ٨ .

كان في الشركة عشرة اخصائيين عهد إلى أكثرهم كفاية وخبرة بإجراء المقابلات التمهيدية التى سبقت تصنيف استمارة المتقدم ، وقد كانت هذه المقابلات قصيرة بالضرورة خصوصاً عندما كانت تحدد في الساعات ما بين الثامنة والحادية عشرة قبل الظهر ، في حين كانت صفوف مقاعد غرفة الانتظار في مكتب التوظيف مزدحمة تماماً . وعن طريق هذه المقابلات اختير ٤٠٪ من العدد المتقدم ليجتاز اختبارات أخرى ، واستبعد الآخرون لعدم الصلاحية الواضحة ، أو لأنهم لم يكن لهم في ذلك الوقت متسع في المجالات الخاصة من العمل الذى يميلون إليه .

ولم تعط استمارات التقدم لطلاب الوظيفة إلا بعد هذه المقابلات التمهيدية ، وحدد في ذلك الوقت موعد المقابلات التالية بعد أن طلب ملء استمارة عن المعلومات المتعلقة بالتاريخ الشخصى .

وكان معظم هذه المقابلات يمتد — بمرور الوقت — إلى ما بعد الظهر ، وكان الوقت المخصص للمقابلة الرئيسية يختلف بشكل واسع ، وكان في المتوسط خمس دقائق تفحص في أثنائها المعلومات المذكورة في استمارة التوظيف ويضاف إليها أى شيء سبق أن حذف ويكون ذا دلالة بالنسبة للمتقدم ، وكان القائم بالمقابلة يشرح عند الضرورة طبيعة الوظيفة ، قيمة الأجر ، أو أية حقائق أخرى

ضرورة لاتخاذ القرار ، وبعد أن توضح كل النقاط المشكوك فيها ، يسجل القائم بالمقابلة ملاحظاته واستنتاجاته على استمارة التقدم ، فإذا ما حاز المتقدم القبول من حيث الاختبار البدني فإن الخطوة التالية في حالة كثير من الطلاب كانت زيارة مكتب الخدمات المهنية لاختبار الاستعدادات ، ويحتاج تطبيق الاختبارات المطلوبة في الوظائف من ١٥ إلى ٢٠ دقيقة ، ويتوقف ذلك على طراز العمل الذي رشح له المتقدم ، ويتحدث القائم بالمقابلة مع المتقدم مرة أخرى ونتائج هذه الاختبارات أمامه . وقد يثير أحيانا أسئلة مثل الرغبة في التعمين في نوع من العمل يختلف عن ذلك الذي قصد إليه ، وبعد الوصول إلى قرار نهائي فيما يختص بالتعمين البدني يؤخذ طالب الوظيفة إلى القسم الطبي لفحصه جسمانياً ، وقد يؤدي أحيانا هذا الفحص إلى اعتراض ، أو إلى موافقة تتوقف على علاج الاضطراب الموجود لدى المتقدم أو قصره على أعمال معينة بالذات .

وتلي ذلك خطوة أخرى من خطوات هذه العملية وهي زيارة المرشح للقسم الذي سيعمل فيه ، وذلك حتى تتاح له فرصة لرؤية رؤسائه المنتظرين وليشاهد ظروف العمل . ورغم أنه من اختصاص مدير الشرفين أن يمترض على المتقدم - في ذلك الوقت إذا لم يستشعر ارتياحا إليه - إلا أن ذلك لم يحدث إلا في حالات نادرة .

وفي كل الحالات التي يتقرر فيها عدم الموافقة سواء من الملاحظين (الشرفين) أو من القسم الطبي ، فإن القائم بالمقابلة يدرس الموقف مرة أخرى مع المتقدم ليحدد ما إذا كان يصلح لأي فرع من فروع العمل الذي هو مؤهل له ، أو يقترح الحلول الممكنة لهذه المشكلة الراهنة . أما إذا عزز حكم القائم بالمقابلة رأى الشرفين والقسم الطبي فيذكر للطالب تعليمات الوظيفة والتوجيهات اللازمة لتوضيح العمل .

وإذا تصور القارئ أن هذه العمليات التي وضعت هنا عمليات فريدة لا مثيل لها فيما يسود الأقسام المجهزة تجهيزا حسنا . فليذهب مثلا ليرى شركات أخرى

كشركة R. H. Macy and Company في نيويورك، ففي نفس هذا العام عقد مكتب العمل بالشركة مقابلات لـ ١٧٦٠٠٠ متقدم وعين من هذا العدد حوالي ١٣٠٠٠ أى بنسبة ١ : ١٣ ، ومن الطبيعي أن يقوم قسم الموظفين عند ما يواجه بمثل هذا الأمر بمعمل بيان بالتقدمين الذين يتضح منهم عدم الصلاحية بعقد المقابلات السريعة واختصار ثلث هذا العدد من الباحثين عن الوظيفة في ضوء الاعتبارات الهامة وقد كانت هذه المقابلة التمهيدية لا تستغرق أكثر من دقيقة واحدة ، في حين كانت المقابلة التالية تستغرق خمس أو ست دقائق . وقامت إدارة الشركة - حتى تضمن دقة أكثر ووقتا أقل لمقابلات التوظيف في العام التالي دون أن يضاف أجر إلى المقابلين - قامت بإجراء استفسار للتعرف على أولئك القاعين بالمقابلة الذين كانوا أكثر دقة وأعمق استنتاجا من حيث انطباعاتهم الأولى ، وأجريت دراسة على عمل كل القاعين بالمقابلة وعن العلاقة بين تقديراتهم لطالب الوظيفة ونجاحه اللاحق بمسح تمييزه . وقد أعد القاعون بالمقابلة الذين اختيروا هذا إعدادا خاصا في الواجبات الدقيقة لإجراء الاختبار البدني بين المتقدمين . وقد أعدت عرفة منعزلة لهذه المقابلة التمهيدية . وكان الوقت المحدد لها يتراوح بين دقيقة ونصف وثلاث دقائق . وفي غضون ذلك الوقت تمت عملية تصفية أكثر دقة بين المتقدمين ، واختير عدد منهم لتأدية الامتحانات الأخرى . وبذلك أتيح وقت أكثر لمقابلة التوظيف أو المقابلة المكتبية كما تسمى . ويعقد لهؤلاء الذين رشحوا جديا للوظيفة مقابلة تتراوح مدتها بين ٢٠ إلى ٢٥ دقيقة ، وتكون المدة أقل طولا في حالة الرفض . وتخصص مدة بين ٢٠ إلى ٢٥ دقيقة لاختبارات الوظيفة ، وتتوقف هذه المدة على الوظيفة التي يرشح لها الطالب . رغم أن بعضها يستلزم وقتا يتراوح بين الساعة والساعة ونصف ، وإن كان حوالي ٥٠ ٪ من الحالات تحتاج إلى أقل من ٤٠ دقيقة . ويستغرق الفحص الطبي حوالي ست دقائق في المتوسط . وقد لفت النظر بشدة لفوائد زيادة التأكيد على المقابلة التمهيدية واستتبع هذه العناية في الانتقاء ، فقد اختير من بين ٣٥٠٥٧ متقدما ١١٣٨٠

موظفًا فقط، وهم الذين كانوا مؤهلين للعمل. وقد كان عدد الطلاب الذين أجريت عليهم اختبارات نفسية في هذا العام هو ١٤٥٠٠ شخص.

وعدة طراز آخر من المقابلة تستخدمه هذه الشركة مع الموظفين المرشحين للنقل أو للترقية أو غير المتوافقين أو ذوي الحالات المشككة، وقد تستغرق مقابلة الموظف المرشح للنقل إلى وظيفة إدارية ثلاث ساعات. وقد يخصص لكل مقابلة حوالي ٣٠ دقيقة عند ما يكون الأمر مختصا بتوافق الشخصية.

وقد خصص مصنع في شيكاغو، فيه ٣٠٠٠٠ موظف، خمس دقائق في المتوسط لمقابلة طلاب التوظيف. بيد أن هذا الوقت اختصر إلى ثلاث دقائق عندما برزت إلى الوجود مرحلة التضيخ. ومن الطبيعي أن تطول فترة المقابلة مع المتقدمين لوظائف الإشراف والإدارة وذلك لشدة الحاجة إلى معرفة الدوافع والبواعث لديهم، كما أن أكثر المتقدمين كفاية يجب أن يشعر بأنه محترم ومرغوب فيه.

ويجب ألا ننسى أن نسبة كبيرة من مقابلات التوظيف تكون قصيرة بالضرورة، ولا يحتمل أن يكون تقويم المتقدم تقويميا مرضيا في مثل هذا الوقت القصير ما لم يكن بين يدي القائم بالمقابلة تفاصيل كاملة عن العميل وعن تاريخه. الشخصى كما هو مذكور في استمارة التوظيف المقدمة. ويلزم القائم بالمقابلة أن يكون وثيق المعرفة بالوظائف التي يختار لها. ولا يكاد يكون لديه الوقت ليتوقف ويستعيد تذكر تصنيفات الوظائف في ملفاته، وإذن فلن يتوافر الوقت لزيارة أقسام المؤسسة وتعرف طبيعة العمل بها والمؤهلات المطلوبة له. وتحتاج المقابلات إلى التحليل، ولا يستطيع عمل هذا إلا قائم بالمقابلة يعرف جيدا الأنواع المختلفة للوظائف التي يختار لها، والذي يكون قد أتقن معرفة الأساليب الفنية للحصول على المعلومات الهامة من المتقدم عن مؤهلاته الحقيقية.

وليس لدى الشركات الصغيرة إعداد كامل لأعمال التوظيف كما في الشركات الكبرى. ولكنها يجب أن تنتفع - بطريقة أو بأخرى - ببعض الخطوات التي

ناقشناها هنا ، ويجب — إذا لم يقيس استخدام اختبارات مقننة — الأخذ بالاختبارات التقليدية غير المقننة لمعرفة ما يمكن أن يؤديه الطالب في الوظيفة ، وعند ما لا يكون هنالك فحص طبي فإن القائم بالمقابلة المهنية أو المشرف يجب أن يكون متنبها (متيقظا) ليلاحظ القصور الصحي أو القصور في القوة ، ذلك القصور الذي لا يؤهل الطالب لوظائف معينة . فإذا لم يعمل تحليل دقيق للوظيفة كأساس لتصنيف الشخصى ، فإن كثيرا من مسئوليات الاختيار تقع على عاتق المشرف أو صاحب العمل الذي يعرف بصورة أدق متطلبات الوظائف المتعددة التى يجب أن تشغل . وعلى أية حال فمن الأساسى أن تتضح كل عمليات الاختبار والمواءمة التى تقوم على أساسها المقابلة .

وقد حظيت عناية ضمان الحصول على المعلومات الصحيحة عن الطالب — دون وظائف المقابلة الثلاث التى سبق تناولها — باهتمام أكبر ودراسة أشمل . ومن الضرورى ألا يحصل فقط على فقرات من تاريخ الطالب الشخصى ، بل أيضا على معلومات تتعلق بقدراته ، وميوله ، وسماته الشخصية التى يمكن أن تنبئ بنجاحه . وقد أوضح كيناجى ويواكيم Kenagy and Yoakum فى كتابهما « اختيار وتأهيل الباعة »^(٧) ضرورة الحصول على تقارير وافية عما حصله الموظف وتحليل إحصائى لخبراته ، وذلك للتحقق من أن فقرات المعلومات المتحصلة فى المقابلة إنما هى إشارات دالة على النجاح فى الوظيفة المطلوبة . وقد وضع بنجهام وفريد (Bingham & Fred) فى كتابهما « مناهج فى سيكولوجية التوظيف » وضعا تخطيطا وتحديدأ للمحرك القياسى للنجاح فى أنواع العمل المختلفة ووسائل استعمال مثل هذه المعلومات فى التأكد من قيمة كل عنصر من عناصر المعلومات الخاصة بالطلب .

ومن الشائع ، كما رأينا ، إجراء تصنيف لطلاب الوظيفة على أساس المقابلة التمهيدية . ويقوم كثير من أصحاب الأعمال ، وخاصة فى الوظائف الخاصة بالبيع

بعمل تصفية سابقة على أساس خطابات التقديم . ويطلب إلى هؤلاء الذين تحوز خطاباتهم القبول أن يملأوا بيانات استمارة التوظيف أو استمارة التاريخ الشخصي . وتفيد المعلومات المسجلة فيها كنقطة بداية للمقابلة الرئيسية . ورغم أن القائم بالمقابلة لا يصح أن يفتح المحادثة بأسئلة موجهة عن التاريخ الشخصي فإن التقرير يرشده عادة ، وكثيراً ما يكون أحد أهداف المقابلة هو اختبار وزويد المعلومات التي قررها الطالب . وتفيد استمارة التوظيف في هذا الصدد كقائمة مراجعة أو قائمة اختبارية الفقرات الرئيسية التي يجب أن توضع في الاعتبار .

وتختلف قيمة استمارة التوظيف المستعملة في مكاتب العمل حسب طبيعة المعلومات المنشودة . وتنوّف - جزئياً - قيمة كل فقرة على إمكان استعمال الدقة في الحصول عليها وعلى ارتباطها الوثيق بالنجاح في الوظيفة المطلوب شغلها . ولا نعرف - على وجه التحديد - علاقة الوقت الذي يبذل في تقدير المعلومات بالنجاح في مهنة معينة : ويجب ألا ننسى أن بعض الفقرات لم تذكر في الاستمارة ، لأن لها صلة بالنجاح المحتمل ولكن تزداد لأغراض أخرى كأجزاء في التقرير . وقلما يشير مكان مولد رجل ما إلى نجاحه المحتمل .

وقد أجريت بحوث إحصائية كثيرة لتحديد الأدلة ذات المغزى للفقرات المختلفة من التاريخ الشخصي التي تظهر عادة في استمارات التوظيف ، وأهم ما عني بمعرفته من هذه الأهداف هو علاقة فقرات معينة بالنجاح في توزيع وثائق «بوالص» التأمين على الحياة . وقد وجد للوهلة الأولى أن احتمال نجاح المتقدمين يكون أكثر إذا كان عمرهم في ذلك الوقت بين ٣٥ - ٤٠ سنة ، ويعملون اثنين أو أكثر ، ولهم صداقات في منظمات اجتماعية أو نواد ، ومؤمنين على حياتهم ولديهم خبرات في بيع وثائق التأمين . وقد وصف كيرتز Kurtz^(٨) أحسن الوسائل والنتائج في اختيار البائعين بفقرات التاريخ الشخصي . ويذكر ستيد Stead وشارتل Shartle ومساعدوها^(١٣) أن مثل هذه المعلومات إذا أضيفت إلى ميول العميل وعناصر تاريخه الشخصي تصبح محكاً صادقاً للتنبؤ بالنجاح في قسم البيوعات .

وقد أجرى أحد المؤلفين ، منذ سنوات ، دراسة إحصائية عن نجاح وفشل النساء الموظفات في أحد المصانع في وظيفة تتطلب قوة وصلابة ، والفرق في الصوت والهدوء تحت ظروف الاستثارة ، كما يحدث كثيرا عندما تقمط الآلة مثلا ، وقد ثبت أن من بين ٢٢٨ موظفة ٤٣٪ فقط لديهن القدرة والرغبة على أن يبقين في هذا العمل لمدة ستة شهور على الأقل . ولكن وجدت فروق واضحة في هذا الصدد متعلقة بالفروق بين الجنسيات كما يستدل عليها من المعلومات المدونة باستمارة التوظيف . وتحت الظروف السائدة في ذلك المجتمع فإن الفتيات الأمريكيات (أى اللاتى ولد أبائهن في نفس القطر) لم ينجحن كثيرا في هذا العمل ، كما تنجح الأستراليات والألمانيات والاسكندنافية والتشيكيات أو البولنديات . أما أولئك اللاتى كان أبائهن إيطاليين أو إنجليزيين أو إيرلنديين أو اسكتلنديين فقد كن بين طرفي المدى كما هو واضح في الجدول رقم (٢) . وقد اهتمى القاعون بالمقابلة بصورة عامة بهذه الفروق ، ولكنهم دهشوا إذ رأوا أنها بهذا الوضوح ، وازداد حرصهم منذ ذلك الوقت على تعيين أية فتاة أمريكية في هذه المهنة ما لم تشر كل الاعتبارات الأخرى — كالصحة الجيدة ، والاستقرار الانفعالي ، ونقص التعليم قبل الرحلة السادسة وصلاحياتها في وظائف سابقة تتشابه إلى حد ما في موقفها مع هذه الوظيفة . ما لم تجتمع كل هذه الاعتبارات لتدل على احتمال النجاح في هذه الحالة الخاصة ويجب ألا يستنتج أن هذه المعلومات تقوم دليلا على الاختلافات العنصرية ، بل هي تعكس فروقا في المكانة الاجتماعية الاقتصادية وفي مقومات الإطار الثقافي لهذه العينات المتعددة الجنسيات والتي كانت في نفس الوقت تنشد وظائف صناعية في هذا المجتمع . ولفتت هذه الدراسة النظر للحقيقة أكيدة سابقة ، هي أنه — من غير استثناء — نجد أن أكثر الأفراد يقظة هم الذين تزيد أرباحهم من هذه الوظيفة الآلية . ويوضح هذا قيمة الدراسات الكمية في تعريف القائم بالمقابلة بالعلاقات ذات الدلالة في الفقرات التي لها دلالتها في الاختيار وفي تعيين الموظفين حيث يكونون أكثر إنتاجا ورضا .

تؤثر في أحكامهم عن يلاحظون . وقد تصدق هذه التعميمات أحياناً ، ولكن من المستحيل أن نتأكد من ذلك دون الرجوع إلى أساليب إحصائية . ومن هنا يجب على القائم بالمقابلة أن يحذر الأحكام القائمة على الأفكار الشخصية ما لم يستوثق من أن لأهوائه هذه أساساً إحصائياً . ويعتبر الافتراض الشائع بأن العادات عامة أكثر منها خاصة ، عاملاً ثانياً في عدم ثبات المقابلة ، فكثيراً ما يفترض أن العادة التي تكونت في مجال معين ملائمة لوقت معين ستؤدي عملها بنفس الصورة في مجالات أخرى ، وأمثلة ذلك افتراض أن الطالب النظيف الملبس سيكون نظيفاً في عمله ، أو أن الشخص الذي يتكلم بسرعة ويبدو سريع التأثير سيكون متمجلاً في أداء عمله ، أو أن الشخص ذا البنية الضخمة سيكون ثقيل الحركة في الأعمال اليدوية . . . وعلى أي فالعادات لا يصل تعميمها إلى هذا المدى ولكنها ذات طابع أكثر تخصصاً .

وتشارك حالة الطالب العصبية أحياناً كعامل ثالث ، كما يقول بيرت ، في عدم ثبات المقابلة ، وكثير من الطلاب يسلك - نتيجة إحساسه بأنه واقف في مفترق الطرق - بشكل غير طبيعي بالمرّة . . فهو ليس هو في الحقيقة ، وكثيراً ما تكون ردود أفعال الطالب أعراضاً لنماذج معينة من العادات تجعله صالحاً أو غير صالح للوظيفة التي هو مرشح لها ، وحتى بعد أن يزول التوتر الواقع على الطالب فإن من كان في حالة عصبية متطرفة لا يصلح لمن معينة ، وما دام النجاح يتأثر بانطباعات الآخرين فإن المظهر الشخصي يكون مهماً . فلا الرجال ولا النساء يستشعرون الثقة في شراء ملابس من بائع غير حسن المندام . ولا ينشد الجمهور النافذة التي يطالعهم منها رجل كثيب الوجه أو قدر الأظافر ، ويلتفت القائم بالمقابلة للامح الوجه ، لا يستهدف من ذلك التعرف على شخصية عميله ، ولكن ليقرر كيف يؤثر مظهره فيمن سيتعامل معهم .

وقد أجريت بعض التجارب لقياس ثبات الأحكام القائمة على المقابلة الشخصية وهناك اختبارات عملية لقدرة مديري البيعات على مقابلة المتقدمين لوظائف البيع .

وقد ذكر سكوت وبنجهام وويل Scott-Bingham & Whipple^(١٠) أول هذه الاختبارات سنة ١٩١٦ ، ورغم أنهم كانوا رواد هذا اللون من الدراسة فإنهم ألغوا الأضواء عليها وقدموا نتائج مذهشة . . وسندكر هنا الأجزاء الأساسية من دراستهم :

كان عدد القائمين بالمقابلة عشرين مديرا للمبيعات وثلاثة باحثين في مشا كل اختيار الباعة ، وكان الذين قوبلوا متقدمين فعلا للتوظيف ، وكان بعضهم سيعين بالفعل .

وصدرت لسكل متقدم هذه التعليمات :

في الغرفة رقم (١) نجد تاجرا ، اعتبره مشتريا ، وعليك أن تدخل الغرفة وتقدم نفسك للتاجر (١) وتحاول أن تبينه بعض البضائع وعليك أن تستغرق في ذلك خمس دقائق ثم تجتاز هذه الغرفة إلى الغرفة رقم (٢) وتكرر حديث البيع للتاجر (ب) ، وتظل كذلك حتى تمر على جميع المشترين . يجب أن تبين أي نوع من البضائع من أمثلة : السيارات ، الأطعمة ، الملابس ، أقلام الحبر ، « بوالص » تأمين ، أدوات مكتبية ، عقارات بضائع ، كاوتشوك ، أدوات رياضية ، تبغ ، مكينات طبع ... الخ . وقد تعيد نفس الحديث على كل عميل ، فإذا كنت مصرا على أن تبين سيارة فيجب أن تفترض أن كل مشتر تاجر هربات ، وإذا صممت على بيع طعام فافترض أن كل مشتر بدال ... الخ . اعرض بضاعتك لمدة خمس دقائق بطريقة ترغب المشتري في شراء بضاعتك . بع كما لو كان المشتري الذي أمامك يبحث فعلا عن البضاعة .

وفيما يلي تلخيص للتوجيهات العملية التي أعطيت للقائمين بالمقابلة :

إن كل واحد منكم أيها السادة عليه أن يحدد لنفسه غرفة من هذا الطابق في الفندق . وأنت مسئول عما يحدث في هذه الغرفة ، وسيكون كل واحد من أربعة وعشرين متقدما تحت طلبك لمدة خمس دقائق . ويجب أن تفترض أنك وحدك تقف بين المتقدم وبين إدراجه في قوائم الأجور . أعط درجة لسكل متقدم . لتنظر .

الشركة أحسن هؤلاء الذين مروا بك ، ومن يليه في الترتيب ... وهكذا . وإذا وجدت نفسك بعد المقابلة لم تزل راغبا في مداولة مع أى من المتقدمين فستجدهم منتظرين في الغرفة ١٣٣٦ . وقد أعد جميع المتقدمين محادثة البيع أو بيان البيع . ولكن إذا أرشدتهم فسوف لا تسمع بيان البيع . يجب أن تتبع أية طريقة تعتقد أنها تمكنك تماما من حكم عادل على كفاية التقدم المتوقعة .

ويعرض الجدول رقم (٣) أحكام ٢٣ قائماً بالمقابلة على كل واحد من أربعة وعشرين متقدماً . والأسماء التي كتبت في اتجاه رأسى هي رموز لأسماء المتقدمين وتشير الأسماء في الاتجاه الأفقى إلى أسماء القائمين بالمقابلة . والأرقام أمام كل فرد تعين الدرجات التي حصل عليها ، فمثلاً الاسم أ كان في نظر القائم بالمقابلة ١ الثالث عشر بالنسبة للمتقدمين ونفس هذا المتقدم (١) كان ترتيبه الأول في نظر كل من ط ، سه ويعين العمود الأخير طرفى المدى لرتب كل طالب متقدم . وقد قدر (١) كأحسن فرد في المجموعة كما قدر أيضاً كالثانى والعشرين في المجموعة . ويبين العمود قبل الأخير رأى المشترك للثلاثة والعشرين الذين قاموا بالمقابلة ، أما الرقم الموجود أسفل كل عمود فهو يبين اتفاق كل قائم بالمقابلة مع رأى المشترك للمجموعة كلها . فمثلاً موافقة القائم « ح » مع رأى المشترك هي ٧ وذلك هو معامل الارتباط بين الرتبة التي حددها قائم واحد بالمقابلة وبين الرتب التي حددها بقية القائمين بها .

وتكشف دراسة هذا الجدول عن المدى الواسع للآراء بالنسبة لكل متقدم ولكنها تبين أنه بالرغم من هذه الخلافات فإن هنالك اتفاقاً محدداً بالنسبة لبعض المتقدمين بين أغلبية القائمين بالمقابلة .

وتبدو حقيقة أخرى من الجدول تلك هي أن مديرى المبيعات الناجحين يختلفون اختلافاً واسماً في قدرتهم على الحكم على رجل في مقابلة شخصية مختصرة . ويتراوح مدى الاتفاق بين رأى الفرد ورأى المجموعة من ٥٥ إلى ٨٥ . ولم نشر الاختبارات المبكرة الماثلة لهذا النوع - التي وجد فيها أن مديرى المبيعات الذين أنخفض حكمهم على المتقدمين إلى ١٤ ر - لم تشر إلى أى تشابه عملي مع الأحكام المشتركة للإداريين الذين اتخذت أحكامهم على المتقدمين كتعبير عن معايير الشركة .

والسؤال العملى الهام الآن هو : كيف نزيد من ثبوتات مقابلة التوظيف ؟
والخطوة الأولى هي أن نحدد ما يمكن أن نعرفه من المقابلة مما لا يمكن . وقد ذكر كارتز Charters (٦) بعض الحقائق عما يمكن أن يحدده القائم بالمقابلة وعما

لا يمكن . فهو يستطيع أن يكون لنفسه بعض الأفكار عن العميل استناداً إلى مظهره وطريقته العامة في التعبير ، وعن رغباته واتجاهاته نحو نوع العمل القائم في المنظمة التي تقدم لها واهتماماته الخارجية وهواياته ونواحي القوة في شخصيته وذكائه في الحديث وسلوكه غير المرغوب فيه إذا بدا في أية صورة من الصور ، غير أنه لا يستطيع أن يحدد بدقة مدى إمكان الاعتماد عليه . . أو مدى أمانته أو إخلاصه للعمل أما السمات التي لا تمثل حقيقة ، أو لا تتدخل بصورة خاصة في سلوك العميل أثناء المقابلة ، فإنه لا يمكن الحكم عليها بدقة . وبمعنى آخر فإن القائم بالمقابلة يستطيع أن يستفيد — بحدى محدود — من السمات الشخصية . وبالتحديد ، تلك السمات التي تكون دلالاتها في تأثير الآخرين بها .

وقد استعملت مقاييس التقدير (Rating Scales) وأمثالها بدرجات متفاوتة من النجاح لزيادة بيان مدى الوثوق بالأحكام القائمة على مقابلات التوظيف . وتتوقف المساعدة التي تقدمها هذه المقاييس على ما إذا كانت هذه السمات التي هي موضع البحث يمكن أن تقاس أو يحكم عليها ككل في المقابلة . وتعتمد أيضاً على الطريقة التي قام على أساسها مقياس التقدير .

وإذا افترضنا أسوأ الاحتمالات فإن مقياس التقدير يقوم بديلاً عن الحكم السليم ، وقد يتأدى بالظهر السطحي لموضوعيته العملية إلى توهم خاطئ ، مؤداه أن الشخصية قد قدرت سماتها بدقة وإحكام ، ويساعد مقياس التقدير — إذا أحسن تصميمه — على تركيز انتباه القائم بالمقابلة في الحكم على السمات ذات الدلالة ، واحدة بعد الأخرى ، ويساعده على تقرير أحكامه بدقة وثبات أكثر مما لو كانت هذه الأحكام مجرد انطباعات أو تأثيرات عامة . ويمكن أن نجد وصفاً ممتازاً للمناهج المقابلة ، مقاييس التقدير ، اختبارات التوظيف ، مع سرد للبحوث التي نشرت عن الأساليب الفنية لهذه الموضوعات . نجد كل هذا في الفصول من ١٠ إلى ١٦ في كتاب فيتلس (Viteles) علم النفس الصناعي^(١٦) وفي كتاب بنجهام (Bingham) القدرات واختبارها^(١٧) ففي الفصول من ١٠ إلى ١٣ نجد تفصيلاً خاصاً

بالوظائف العملية . ويدلنا كتاب ، « وسائل التوجيه المهني » لستيد وشارلتر على الطرق المتبعة في منهج الأبحاث المهنية في مكاتب التوظيف بالولايات المتحدة كوضع واستعمال الأسئلة المقننة الشفوية ، وصور التقدير والاختبارات وصدق هذه الوسائل وغيرها من الوسائل التنبؤية للتوافق المهني الناجح .

ولقياس التقدير عيويه وميزاته كأداة مساعدة للمقابلة الشخصية في الصناعة ، وهو معروف الآن كأداة تقريبية أكثر من كونه أداة محكمة ووسيلة لتركيز الانتباه على السمات الأساسية والتأكد من بواحيها الأصلية أكثر منها طرقاً تقيس بدقة الفروق البسيطة بين الشخصيات . وقد تكون المقاييس المجمعة بلا قصد ليست عديمة النفع فحسب ، بل إنها تقود إلى مظهر من الدقة التوهمة لوجود له في الواقع . ومن الناحية الأخرى فإن المقياس الذي أحسن تصميمه وتقنيته كثيراً ما يكون ذا عون قيم للقائم بالمقابلة في تفتيح آفاقه وفي تقرير أفكاره بالنسبة لمناقشات أبعد من ذلك ، وتتمتع في صفحة مقياس التقدير التي استعملتها المرشدات صورة من أحسن صور الاختبار ، وقد استخدم هذا المقياس لتقدير رواد المسكرات ، ونجد في (الشكل ٣) إحدى فقراته .

ويتطلب المنهج السليم في مقابلة التوظيف بشكل واضح معرفة دقيقة بالوظائف التي ستشغل ، ويجب أن تشكل المقابلة الصحيحة لتحليل الوظيفة جزءاً هاماً في تأهيل القائم بمقابلة التوظيف ، فهو يجب ألا يشارك في التجهيز لتعيين الوظائف فقط ، بل يجب أن يشارك ما أمكن في تحليل الوظيفة وذلك للأضواء التي تلقها هذه العملية على التدريب وقيمة الأجور أو عرض موجز بسيط للوظيفة . وقد أضاف مكتب بحوث البرامج المهنية في الولايات المتحدة منذ سنة ١٩٣٥ كثيراً من المصادر المفيدة إلى الوسائل النافعة للقائمين بمقابلات التوظيف ، ومن هذه المصادر ثلاثة مجلدات جديدة أطلق عليها : معجم البحوث

المهنية Dictionary of Occupational Titles وهو من كتب الجيب ، وقد أكل ذلك المعجم أكثر من ١٢ مرجعا عند وصف الوظائف ^(١) تشمل على نطاق واسع المهن الموجودة في الوظائف بمحلات الآلات ، وأعمال السباكة ، وصناعات البناء ، وصناعات المعاسل ، وصناعة إنتاج السيارات ، وصناعة المنسوجات القطنية . ويعطى كل وصف الصورة الحقيقية من الوظيفة معبرة عن العمليات الدقيقة التي يقوم بها العامل ، كال مواد والآلات والعدد التي يستعملها ، والتعليم ، والخبرة والتدريب المطلوب لكي يكون مؤهلا لوظيفة . وتزيد هذه التسهيلات المدة لثل هذه الأوصاف من سرعة عمل القائم بمقابلات التوظيف وتزيد من احتمال إمكانه أن يضمن الحصول من مكاتب العمل على أولئك المتقدمين والأكثر مطابقة للمطلوب ، وفي مقدمة المعجم وصف للمناهج المتبعة في المقابلة وفي ملاحظة العمال لكي تجعل من تحليل الوظيفة والتحديد المهني عملا ضخما ؛ وقد فتحت مثل هذه العمليات آفاقا نحو تيسير المواءمة السليمة في الأعمال والصناعة .

ولمقابلة التتبع في وقت ترك العمل عناصر مكملة ذات قيمة لمقابلة التوظيف . فهما تساعدان على كشف عناصر النجاح والفشل في منهج التعيين ومقابلة ترك العمل أكثر قيمة للقائم بمقابلة التوظيف عند ما يكون مفوضا — في وقت الفصل — لمقابلة الشخص الذي قام هو بتوظيفه . وبالطبع فإن أهم وظيفة لمقابلة الفصل هي أن تعرف السبب في ترك الموظف للعمل . وليس من الصعب أن نعرف منه بعض عناصر الصورة ، ولكن المسألة تختلف في محاولة كشف السبب الحقيقي لرحيله . فأسباب الترك التي يحصل عليها في مقابلة الرحيل تلتقي دائما عدم اكتراث ، فهي أسباب لا يمكن الثقة بها إطلاقا . فكثيرا ما يؤكد الموظف السبب الذي يعتقد هو أنه أكثر مسئولية كي ينهي المقابلة بأسرع ما يمكن . ومن ثم قد يكون السبب شيئا خاصا ولا يريد الموظف أن يقول كل شيء حتى لو كان يستطيع ،

ما مدى صلاحيتها الانفعالية للعمل مع الفتيات ؟

لم تفسر	هى أحسن من	يجبها الناس لعدم	معتدلة ذات طبع مرح	عصبية أو متقلبة انفعاليا.	على اعتماد لأن تفقد
فرصة	قابلت اعتدالا .	تسكافها وعدم	وان كانت تأخذ	تتهم بشكل غير لائق	عقلها عند أى طارىء...
لللاحظة.	لا شئ يضايقها.	خشونة طبعها .	نفسها أحيانا بالجدية	بالتفاصيل غير الهامة .	تيسر إلى أن تكون
	ذات طابع من		الشديدة ، أو ربما عانت	ترهقها المسؤوليات .	فياضة المواقف أو
	المرح ينتقل إلى		انفعالات في فترات غير		مستبعدة .
	الآخرين . دذانة		متوقفة .		
	ممتازة وقدرة على				
	الضبط في أهداف				
	الطوارئ .				

(الشكل ٣) فقرة واحدة من صفحة التقدير لقادة الخيوات لمؤتمر البحوث الفردية لكشافات البنات

Personnel Research Federation for The Girl Scout Inc,

وقد تكون لديه أسباب وجيهة ولكنه يخشى أن يساء فهمه إذا ما حاول الاسهاب في الشرح . وكثيرا ما يكون سبب الترك إنما هو تجمع لبعض المظالم في وقت يفضل فيه الموظف أن يستقيل عن أن يتحمل أكثر من ذلك ، وفي وقت تكون لديه فيه الفرصة للترك . ومن الناحية الأخرى فإن الموظف كثيرا ما يعرف السبب الرئيسي لتركه العمل ، أو كثيرا ما لا يكون قد كون صورة واضحة المعالم عن السبب ، والسبب الأول الذي يتسرع بقوله يكون هو السبب الواضح في نظره حتى هذه اللحظة . وقد أوضح أحد الباحثين هذه النقطة بجلاء ! « الحقيقة أنه لا يشكو من سياسة العمل أو عدم الساعات التي يقضيها ، فهي قلما تبدو كسبب لتركه العمل ولكنني أرى أنه لا يريد أن يذكر السبب الحقيقي أو تكون ساعات العمل مسهمة ولو بجزء أبسط من الأجر والمعاملة ، ولكن المعاملة إنما هي شيء شخصي حتى إن تقديره لها غامض إلى الحد الذي يجعله يؤمل مجرد أمل أن تكون الأمور أكثر حسنا في المكان الذي سيعمل فيه مستقبلا^(١) » ويصعب على الموظف أن يحلل الموقف الكلى ، وحتى لو حاول ذلك فسيعمد إلى خلق التسوغات ويسلم بالأسباب المصطلح عليها لترك العمل . . . ومن هنا يتحتم على القائم بالمقابلة أن يتعاون بصورة ودية مع الموظف في عزل السبب أو الأسباب الرئيسية . . . ويجب أن يتذكر أن الموظف قد يبحث بصورة واضحة عن التقدم وقد لا تكون لديه أية شكوى من العمل . وقد يكون الشيء المسيطر على عقل الموظف أن هنالك فرصا متاحة أكثر في مجالات أخرى . وهو في هذه الحالة يقدم على مغامرة لا تمبر عن حالته بأكثر من أنه يكره أن يترك العمل ، بيد أنه يستشعر أن الفرصة أكبر من أن يتجاهلها . وتماثل في هذه الحالة مشكلة ومعرفة الأسباب الحقيقية حالة المقابلة الخاصة بمعرفة الحقائق . ونواجه الأسئلة التي وجهت لثبات المقابلة في مثل هذه الأغراض ، وفي المقابلة الأخيرة — كما قد رأينا — بعض الصعوبات التي تلازم هذا الموقف الاجتماعي الخاص وهي — إذن — تتطلب تدريباً خاصاً ولباقة ومهارة وفهماً لإيجازها

(١) من خطاب شخصي من آن بيزانسون (Anne Bezanson) بإدارة الأبحاث الصناعية،

مدرسة وارتن للمال والتجارة — جامعة بنسلفانيا

(Industrial Research Department, Wharton Sch. of Finance & Commerce University of Pennsylvania)

بنجاح . وقد عرفنا أن المهارة هي أحد الأساليب الهامة للقائم بمقابلة التوظيف ، وذلك في مقابلة التوجيه المهني . وعند ما يعلم المتقدم أن الأجر أو ظروف العمل ليست كما توقع أو أنه لا يصلح للوظيفة بشكل واضح ، أو أن المكان الخالي قد شغل ، فلن يجد بنفسه ميلا إلى الموضوع إلى مدى أكثر ، بيد أنه قد يرغب في إطالة مدة المقابلة على أمل الحصول على اقتراح بالنسبة للمكان الذي يمكن أن يتجه إليه في بحثه عن عمل . فإذا كان القائم بالمقابلة يستطيع أن يقدم مساعدة حقيقية باهتمامه بمشكلة التقدم وتوضيح الطريق نحو الفرص المتاحة له في المجالات الأخرى . أو يستطيع اقتراح طريق مناسب للتدريب المهني ، إذا كان القائم بالمقابلة يستطيع ذلك فإنه يكتسب سمعة طيبة للشركة التي يعمل بها أثناء قيامه بخدمة العميل .

ومثل هذا التوجيه إنما هو جزء مكمل لمسئولية القائم بالمقابلة تجاه الموظف وتجاه الجمهور . وأخيرا فإنه في أثناء سنوات التضخم الشديد حيث لا يمكن توظيف عدد كبير من الموظفين الجدد . نجد أن كثيرا من البنوك الكبيرة ، والتاجر والمصانع تتبع طريقة الاحتفاظ بقائمين بالمقابلة أكفاء ضمن هيئة موظفيها حيث يستطيعون أن يفيضوا من واسع معرفتهم في المهن والقدرات . ومن الأمور الشائعة أن نجد في الأوقات العادية قائما بالمقابلة في إدارة موظفين ، متخصصا في فرع من فروع التوجيه المهنية غير موجود في الشركة . ويجب أن تحتفظ الكليات والمدارس — وهي غالبا ما تفعل — بموجهين مهنيين مؤهلين ليوجهوا الطلاب فيما يختص بالمهن والدوام والتقدم في أعمالهم ، بيد أنه في كثير من المجتمعات . باتت الصناعات الخاصة بذلك العبء أكثر من المدارس .

والحقيقة أن مسئولية التوافق المهني للشباب والعاملين الذين لم يحسن وضعهم في أما كنهم مسئولية أكبر من أن يتحملها فرع واحد من المؤسسات ، فيجب ألا يترك البحث عن العمل . . . العمل المناسب للطلاب . . . لمساعدة المدرسة وحدها ، أو لمساعدة الخدمات التي يمكن أن تقدمها مكاتب العمل العامة ، أو المكاتب الاجتماعية ، وللصناعة دور حيوي في تقديم أعمال كثيرة ، وأنها لميزة وواجب على القائمين بمقابلة التوظيف أن يوجهوا وأن يستفسروا وأن يختاروا للتشغيل .

ويحسن أن تذكر عندما نعود للكلام عن مكاتب العمل . . . أنه من خلال مقابلة التوظيف واستخدام كل الوسائل لاختيار الموظفين ، لا يبدو العمل في هذه الحالة أن يكون تشخيصاً ، ويبحث القائم بالمقابلة عن الأعراض التي تشير إلى الصلاحية أو عدم الصلاحية للوظيفة . وتفيد المعلومات التي يؤكد بها الطالب في تخطيط تفاصيل الصورة العقلية التي يحاول أن يكملها والتي تضمه في العمل أو تخرجه من الاعتبار . وليس ضرورياً أن يكون الرفض نتيجة عدم قدرة الطالب على أداء العمل ، فقد يكون نتيجة فشله في الإفصاح عن أساليب عادية ، أو لميل مزاجي ، أو صحة نفسية ، أو جسمية ، وهذه — جميعاً — دلالات على استعداده للاستمرار وتحمله المسئولية ، وارتفاع روحه المعنوية وطموحه . ويجب أن تتضمن صلاحية الطالب — كما رأينا — مقابلة تمهيدية ، أي اختباراً نفسياً طيباً ثم مقابلة نهائية . ويجب أن ينتفع بكل هذه الوسائل ، ولا يمين المتقدم نهائياً إلا بعد أن يعمل له تقويم على أساس تقرير كامل لسجل النتائج .

وقد وصفت المقابلة المثالية بأنها حديث نحلل فيه الطالب بالتعرف إليه ، والتحدث إليه عن شيء يهمه . وقد أكدنا أهمية تحسين الظروف المحيطة بالمقابلة ولكن كما يقرر ويكلى أن الظروف الطبيعية المحيطة تقل أهميتها — إلى حد كبير — عن الجو الودي الذي يجب أن يسود المقابلة ، والذي قد يتحقق — فقط — بالشخصية القويمة لمن يقومون بإجرائها أو يشرفون على مكتب العمل .

ويجب أن يبدأ الموظف الجديد عمله وهو يشعر بأنه صديق للمؤسسة التي سيعمل بها ، وأنه قد خطا خطوة صحيحة بالعمل معها ، ويجب ألا يهتز هذا الشعور على أية حال ، ولكن لا ينبغي خداعه أيضاً ، بل يجب أن يحقق لنفسه صورة متكاملة عن متاعب العمل ومسئوليته ، وعن الفرص المتاحة أمامه أيضاً ، فإذا قرر — فيما بينه وبين نفسه — أنه يصلح للوظيفة بهذه الصورة . . . كان في هذا بداية نجاحه (فكأنه يبيع الوظيفة لنفسه) .

وأي اتجاه آخر يقوم بمخلقه موظفو الإدارة لا يستريح إليه الموظف الجديد

ويتأدى به إلى خيبة الأمل وهبوط الروح المعنوية ، وزيادة التباعد والسمعة الحسنه لمكتب من مكاتب العمل تقوم على المعاملة المادلة والوفاء فى الوعد .

وبينا وصف كثير من الكتاب مؤهلات القائم المثالى بالمقابلة فإن كثيرا من هذه التحليلات تتخذ صورة من الغموض والعموم ، سواء بالنسبة لصاحب العمل الذى يختار قائما بالمقابلة أو بالنسبة للقائم بالمقابلة الذى ينشد زيادة مقدرته . ويبدو — بصفة عامة — أن أولى السمات التى يجب أن يقسم بها هى فهم عميق للطبيعة البشرية يسانده اهتمام ودى بالمتقدمين للعمل ، غير أن ذوى التعليمات الاجتماعية فقط والذين يتأثرون بغيرهم ليسوا مهئين للنجاح فى مكتب التوظيف، فهم يفتقدون الألفة الوثيقة والضرورة بالظروف الصناعية ، إلى جانب أن معرفتهم ضئيلة بسوق العمل المحلية . أو بطبيعة الوظائف التى سيختارون المتقدمين لشغلها . . وظروف التطور فى مختلف هذه الوظائف . ولا شك فى أن القائم بالمقابلة . . لو كان نفسه عاملا . . فسيكون لظاره الفكرى قيمة كبيرة .

ولهذه الأسباب فإن الخطوة الأولى التى يجب أن تأخذ بها الفتاة أو الفتى الذى يعمل إلى أن يكون قائما ناجحا بمقابلة التوظيف هو ألا يبحث عن هذه الوظيفة فى إدارة العمل ، ولكن أن يبحث عن وظيفة كعامل : عامل ما كينة ، بائع ، كاتب فى شركة تتفق مع رغبته . والخطوة الثانية أن يرفض الترقية إلى منصب إشرافى رئيسى مالم يكن قد حصل على خبرة حقيقية بعمل الموظف وحياته . ويقدر ما يأخذ بهذا الأساس ترداد فرص نجاحه . . ويستطيع على هذا الأساس أن يقيم بناء متينا لخبرة المشرفين ، قراءاتهم ، دراسات خاصة وملاحظات مباشرة للعمليات الحقيقية فى الإدارة الصناعية ، وأخيرا يزود القائمون بمقابلة التوظيف بثبات فى الحكم لا يكتسب فى المدارس فقط .

وقد رأينا أن غرض مقابلة التوظيف إنما هو التوافق المهنى أساسا من خلال الاختيار والمواءمة ، ثم — بعد ذلك — عن طريق التتبع وتغيير مكان العمل أو الترقية ، وهى تشتمل أول كل شئ على تقدير القدرات ، لميول العمل ، لإمكانيات

المتطور ، وعلاقتها بمستلزمات الفرص المختلفة التي تستطيع المؤسسة الصناعية أن تقدمها . وهذا دورها الرئيسى فى دراستنا العامة للمقابلة ، إنها مزاجية لتحليل العمل وتحليل الفرد ، ونجاحها الرئيسى فى الاهتمام المتبادل من جانب المروءس والرئيس .

وتشخص كذلك مقابلة العلاقات الصناعية لتلقى أضواء على أمور ذات مصلحة مشتركة ، فهي تستهدف التأكد من اتجاهات الموظفين نحو سياسة الشركة وارتياحهم أو عدم ارتياحهم لظروف العمل ، متضمنة عادات الإدارة ، علاقات المشرفين . وتطابق المبادئ التي تسود بمقابلة التوظيف الناجحة تماماً مبادئ مقابلة استنتاج الحقائق ، وذلك فى تحسين العلاقات الصناعية مع فارق واحد بارز ، فالمقابلة فى مكتب العمل بطبيعة الموقف تتأكد - فيها - من اعتماد العامل للتعاون فى حين أنه قل أن يحظى باحث العلاقات الصناعية بذلك التعاون ويوطد مركزه مع العميل . فيجب عليه أن يخلق الاعتماد لدى الموظف ليقول الحقائق وينرس فيه الرغبة فى أن يتكلم بصراحة وإخلاص . وكما سنرى فى الفصل العاشر أن أهم المصادر الضرورية للقائم بالمقابلة هو الاتجاه إلى الاخلاص الحقيقى والمعرفة الجوهرية للظروف والمجال المؤهل له ، وهى الأمور التي تمصم القائم بالمقابلة من أن بضل ، وبغيرها سيكون هنالك نقص فى الثقة الأساسية اللازمة بمقابلة ناجحة .

ولكن فلنقم أولاً بزيارة لدائرة التدريب الحكومية ، وسنرى أن مكاتب الخدمات المدنية تساعد باستمرار فى أن يكون اختبارها الشفوى مميزاً ودقيقاً وقد نظمت تدريبها للقائمين بالمقابلة وجربت طرقاً كثيرة فى تقدير الأدلة التي يحصلون عليها .

المراجع

- 1 — BARIDON, F.L., and LOOMIS, E.H., Personnel Problems. McGraw-Hill, 1931.
- 2 — BINGHAM, W.V., Aptitudes and Aptitude Testing. Harper, 1937.
- 3 — BINGHAM, W.V., and FREYD, M., Procedures in Employment Psychology. Shaw, 1926.
- 4 — BRANDENBURG, G.C., "Developing the Personnel Interview," Industrial Psychology, 1927, 3:229-235.
- 5 — BURTT, H.E., Principles of Employment Psychology, pp. 414-430, 470-479. Houghton, 1926.
- 6 — CHARTERS, W.W., "The Discovery of Executive Talent," Annual Convention Series, American Management Association, 1927, 69:10-13.
- 7 — KENAGY, H.G., and YOAKUM, C.S., The Selection and Training of Salesmen, Chapter X. Mc-Graw-Hill, 1925.
- 8 — KURTZ, A.K., "Selecting Salesmen by Personnel History Items," Psychological Bulletin, 1939, 36:528.
- 9 — ROBINSON, O. PRESTON, Retail Personnel Relations. Prentice-Hall, 1940.
- 10 — SCOTT, W.D., BINGHAM, W.V., and WHIPPLE, G.M., "Scientific Selection of Salesmen," Salesmanship, 1916, 4:106-108.
- 11 — SCOTT, W.D., CLOTHIER, R.C., MATHEWSON, S.B., and SPRIEGEL, W.R., Personnel Management. McGraw-Hill, 1931.
- 12 — STEAD, W.H., SHARTLE, C.L., and ASSOCIATES, Occupational Counseling Techniques, American Book, 1940.
- 13 — TEAD, O., and METCALF, H.C., Personnel Administration. McGraw-Hill, 1933.
- 14 — THOMPSON, L.A., Jr., Interview Aids and Trade Questions for Employment Offices. Harper, 1936.
- 15 — UNITED STATES EMPLOPMENT SERVICE, Dictionary of Occupational Titles. Superintendent of Documents Washington, D.-C., 1939.
- 16 — VITELES, MORRIS S., Industrial Psychology. Norton, 1932.
- 17 — WEAKLY, F.E., Applied Personnel Procedure. McGraw-Hill, 1923.

الفصل السابع

الاختبار الشفهي في مكان الخدمة المدنية

عندما تأخذ مقابلة التوظيف الظهر الرسمي كاختبار شفهي . تعتمد — في هذه الحالة — مشاكل القائم بالمقابلة . ويستهدف هذا الفصل أن يأخذ بيدنا حتى لا نضل في متاهات هذه المشاكل ؛ فهو يصور الوظائف الموحدة للاختبار الشفهي ويحدد مكانه بين وسائل الاختبار الشخصي ويعرض للسبل المتبعة في تخطيط هذه الاختبارات وتطبيقها ، ويلقي الضوء على مدى التأكد من صلاحيتها لكل من طالب الوظيفة ومكتب التوظيف معا ، ويلخص الدراسات والتجارب التي أجريت للتغلب على بعض هذه الصعوبات . وسيتناول — بتأكيد خاص — وسائل تدريب القائمين بهذه الامتحانات في أدائهم لواجباتهم ؛ فقد شاركت مشاركة فعالة في ميادين الإدارة الشخصية .

ويقع على كاهل المكاتب الشخصية للحكومة عبء ثقيل في التحديد والاختيار ، فعليها أن تجد وتختار أكثر من مائة ألف رجل وامرأة في كل عام للوظائف في مكاتب الولايات المتحدة ، في حين تستغرق الولايات في الحكومات المحلية عدداً أكبر . وتمتد الوظائف الخالية من أكثر الأعمال الكتابية روتينية : من التصنيف العالي طوال الطريق إلى الوظائف الفنية العالية والمهنية والإدارية ، وقد يكون المتقدمون لوظائف مثل كاتب البريد أو الزائر المنزلي ، أو الكاتب على الآلة الكاتبة يزيدون في عددهم عن العدد المطلوب للوظائف الخالية . ومن الناحية الأخرى قد يضع مكتب الاقتراع شهورا في البحث عن إخصائي مؤهل تأهيلا كاملا يعمل كطبيب أول للأمراض العقلية في مستشفى أميري .

ويمكن أن تؤدي المقابلة الشخصية خلال عمليات التحديد والاختيار نفس

الأغراض التي تؤديها في التوظيف الصناعي ، وهي غالبا ما تقوم بذلك . بيد أن مبدأ التنافس المفتوح — وهو أحد أسس السياسة العامة للخدمات المدنية — قد ينتج عنها تعقيدات تقف بالتنافس في الامتحان الشفهي موقفا بمنزلة إلى حد ما عن مقابلة التوظيف العادية . فيجب أن تنقل الطلبات من كل المواطنين اللائقين الذين يرغبون في أن يفحصوا ، ويجب أن تدار العمليات الانتقائية بصورة يتضح فيها المدل بالنسبة للجميع . ولا بد من اتخاذ احتياطات مناسبة ضد التأثير السياسي . ويجب أن تكون الناهج المتبعة في تصفية المتقدمين وفي إعداد قوائم اللائقين — على أساس الاستحقاق — يجب أن تكون دقيقة وعلمية حتى تحوز ثقة الجمهور ، ولا بأس عند الضرورة من أن تتقدم السلطة القضائية لضمان الحق عند ما يرفع إليها الأمر . وقد كان على مديري الخدمات المدنية أن يفكروا بعمق وهم بصدد تكييف المقابلة الشخصية لتواجه مطالب هذه السياسة العامة في المشاكل المتضمنة ، وكان عليهم أن يسيروا قدما في طريق التجارب التي تلقى أضواء على الموضوع الخاص بمقابلات التوظيف ، وقد كانت الاقتراحات العملية التي نتجت عن هذه التجارب ملائمة للخدمات المدنية ومتناسبة مع مجالات الصناعة والتعليم والخدمة الاجتماعية أيضا^(١) .

والاختبار الشفهي أمر طبيعي وهو أحد وسائل متعددة لتأكيد كفاية المتقدمين ، وتقدر أولا الحقائق المتعلقة بالتعليم والخبرة المهنية والتاريخ الشخصي ، ثم يعطى عند الضرورة امتحان تحريري لقيس معلوماتهم في المجال الخاص ودرجة تنافسهم في التعامل مع مشكلاته ، وقد تقاس المهارات والكفايات باختبارات مقننة للأداء وقد تستخدم اختبارات الذكاء غالبا في قياس الانتباه والتكيف النفسي والقدرة على التعلم . وقد يتقدم أولئك الذين يجتازون هذه العقبات إلى

(١) لحصت بعض أجزاء هذا الفصل من مؤلفات لكاتب (Bingham 3 - 4) ومن أجزاء في مجلد مخطوط على وشك الظهور عن الاختبارات الشفهية تحت إشراف (Samuel H. Ordway 10) .

فخص طبي أو اختبار فسيولوجي بعد أن يكون البحث الشخصي قد أوضح سماتهم الطبية وتقريراتهم بالنسبة للتكامل وإمكان الاعتماد عليهم . وبالنسبة لاختيار أفضل المتقدمين لوظائف عديدة روتينية أو عامة لا تتطلب اختبار قدرات خاصة . . . يستطيع اختبار الأداء ، أو الامتحان التحريري أو تقدير الخبرة أن يحدد أفضل المتقدمين ... ولكن ثمة وظائف معينة - تتطلب درجة عالية من القدرة على التعامل الشخصي مع الرؤوسين أو المساعدين أو الجمهور - في هذه الوظائف لا بد من الاختبار الشفوي كخطوة ضرورية في عملية تحديد الصلاحية . فإن مكتب التأهيل أو المديرين المسؤولين عن الموظف يريدون فرصة يشاهدون فيها الطالب داخل الموقف . . . ويلاحظون كيف يتحكم في نفسه أثناء الأخذ والرد في النقاش الشخصي ، وكى يسأله بطريقة يمكن أن ترسم دلالات ثابتة للصلاحية التي قد تخططها صور من الاختبارات الأخرى بشكل مباشر . وذلك هو هدف الاختبار الشفهي .

وربما يحسن تقدير غرض الاختبار الشفهي ومكانته المناسبة بعد أن نتذكر أربعة أسئلة رئيسية يجب أن يكون صاحب العمل قد أجاب عليها قبل أن يقوم بعماية اختيار المتقدمين لوظيفة ما ، فيسأل بالنسبة لكل طالب : « إلى حد يحسن أداء العمل الآن ؟ » ثم يريد أن يعرف بعد ذلك استعدادات المتقدم وقابليته للتعلم . « ما هو مدى استعداده لأن يتعلم واجبات جديدة وأن يتقدم في مهنته ؟ » وبمعنى آخر فانه يريد أولاً أن يعرف حقائق بالنسبة لقدرات الطالب الحالية ثم بالنسبة لطاقاته وإمكانات النمو لديه . وتفرز المعلومات الخاصة بالتحصيل السابق في المدرسة وفي الوظيفة مع درجات الاختبارات المقتنة الإجابة على هذين السؤالين .

ولكن ليس ذلك هو كل شيء ، فصاحب العمل يريد أن يعرف : أهذا المتقدم للوظيفة سيقوم بالعمل ؟ وما هو اتجاهه نحوه ؟ وكثير من الموظفين القادرين قد اختاروا أن يكرسوا ذكاءهم ومهاراتهم لأداء أعمال لا ترتبط بوظائفهم . فقد يكون أحدهم على درجة عالية من الصلاحية ولكنه كسول ، أو لا يهتم بعمله .

وربما يكون قد استطاع أن يبرهن على أنه بوسعه إنجاز قدر كبير من العمل في ظل الضغط عليه ، ولكنه لا يزال - بحكم تَعَوُّده - مهملًا تنقصه الدقة . ومزاجه وسماته الشخصية إنما هي عوامل لصلاحيته النسبية تساوى في أهميتها قدراته وإمكانياته . ومن الضروري ألا نعرف ما يمكن أن يعمل فقط ، بل أيضا ما يعمل بالفعل . ويجب أن نسأل عن ميوله الشخصية وأساليبه السلوكية ومدى احتمال الأداء الموفق للوظيفة التي يستطيع أن يقوم بها . وهنا تتضح - مرة أخرى - أهمية الدليل المستمد من الخبرة السابقة .

ويظل السؤال الرابع قائما حتى بعد اقتناع صاحب العمل بإجابات الأسئلة الثلاثة السابقة . ذلك السؤال الرابع هو : هل سيتناسب ذلك الطالب مع هذه المنظمة ؟ إن كل مشروع ، وكل مكتب ، وكل مجموعة من المال ، وأي جمعية عامة ، إنما هي تنظيم اجتماعي . وإن الأثر الذي يقوم عليه أولاً هدفه الأساسي يعتمد - إلى حد كبير - على قدرة رئيسه ومساعديه في تحقيق التوازن الاجتماعي مع التنظيم ومع أنظمة أخرى أكثر اتساعا للعلاقات الاجتماعية : مع الجمهور ، العملاء أو الجمعيات التعاونية . فالإخصائي ، أو المشرف ، أو مساعد المدير ، أو الصيدلي الذي يضيق مساعديه ، أو بناوى رؤساءه ، أو يفشل في أن يكتسب القبول كوحدة تشارك في تكامل تنظيمه ، ذلك الشخص قديموق بشكل خطير المشروع الذي يعمل فيه حتى ولو كان يؤدي واجباته الخاصة بوظيفته بمقدرة واسعة . فلا غرابة في أن يبذل أصحاب الأعمال كل جهد ممكن ليعرفوا الإجابة على هذا السؤال الرابع : « هل سيناسبهم هذا المرشح ؟ » .

وتساوى الأدلة الخاصة بالنمط السائد لدى المرشح في أداء عمله ودوافعه السائدة واتجاهاته وتكيفه الاجتماعي - تساوى مع أهمية الأدلة الخاصة بمعلوماته وتدريبه ؛ وهذه الاتجاهات والنماذج السلوكية لا تظهرها عادة الامتحانات التحريرية ، كما أنها لا تنعكس في مجرد تقرير وصفي عن الخبرة ، ومن هنا اتجهت المدنية - بشكل واضح - إلى الاختبارات الشفهية للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع من الأسئلة الأساسية الخاصة بمؤهلات المتقدم للوظيفة . ويوافق معظم

المتحنيين على أنه ليس ثمة وسيلة لاختيار العوامل الأساسية للصلاحيات الشخصية يمكن أن تحل تماماً محل الاختبار الشفهي .

وقد أثبت الاختبار الشفهي تقدماً ملحوظاً في التقويم الوصفي لخبرة الطالب . وقد تبين للمتحنين منذ وقت طويل أن التعليم وشغل الوقت في الوظيفة المناسبة ليسا دليلاً قاطعاً على التناسب أكثر منها دليلاً على الشخصية كلها . وهم يريدون أن يعرفوا ما هي السمات والقدرات المطلوبة للعمل التي لدى الطالب أو التي قد اكتسبها ، ولا تهمهم — على نفس الدرجة — خبرته الكلية بالحياة . وقد تكون ثمة مؤهلات خاصة كالقدرة على التعاون مع الآخرين ، أو العمل رغم العقبات — قد تكون نتيجة الخبرة والشخصية . . ولذلك يمكن أن يخطط الاختبار الشفهي ويوجه لرسم الدليل الواضح لمثل هذه المؤهلات وهو يستخدم الآن بصورة منظمة في بعض الإدارات كي يبرز تقارير المدرسة والخبرة والتقارير التمهيدية عن المرشح . وتسير في نفس سبيل مقابلة التوظيف في الصناعة ، حيث يختبر القائم بالمقابلة في أثناءها التاريخ الشخصي للطالب كما هو مدون في استمارة التوظيف ويسأله باحثاً عن خبراته وتدريبه^(١) .

والأدلة والشواهد التي يحصل عليها أثناء الامتحان الشفهي نوتان : أولاً الحقائق التي يمكن إثباتها ، وهي تشبه في طبيعتها الأدلة التي يمكن الحصول عليها من الشاهد في المحكمة ، وتقدم الإجابات المفصلة عن الأسئلة الخاصة بتحصيل الطالب وتدريبه . هذا النوع من الأدلة مقصور على مؤهلاته وصلاحيته ، ويلاحظ المتحنون بالإضافة إلى ذلك سلوكه أثناء المقابلة : رزاقته أو عصبية المفرطة ،

(١) طلبت من مكتب كاليفورنيا لخدمات الشخصية California State Personnel Board من أعضاء مكتب التقرير الفردي بها Qualificaton Appraisal Board أن يقدروا فرص التقدم لأن يروى تفاصيل أكبر بقدر الإمكان تتصل بمؤهلاته — من تلك التي تقررها استمارة التوظيف . وقد اتهموا هذه الفرصة أيضاً في تصنيف حالات على استمارة التوظيف وقام مكتب Tht New York City & U. S. Civil Commissions بنفس العمل بالنسبة لأنواع معينة من الوظائف .

قدرته على التعبير ، الاعتداد المتواضع بالنفس أو الصلف الذى يصاحب حديثه عن خبراته ، غفلته أو يقظته فى التقاط غرض السؤال ومناقشته بذكاء ، قدرته فى اللغة وخصوصاً طلاقاته وحسن تعبيره فى الاختبار الشفهى مقارنة بعفرداته المكتوبة ؛ ويختبرون قدرته فى أن يقصد إلى الهدف المطلوب بدل أن يدور حوله ؛ وقدرته على أن يؤثر فى الآخرين بلباقته وأحكامه الصائبة فيما يختص بالأمور الهامة فى مجاله الخاص ؛ وينظر أيضاً فى قدرته على ضبط نفسه ، ثباته الانفعالى أو عصبيته وذلك مع إثبات وتأكيده درجة احتمال . وغير ذلك من الخواص التى يمكن ملاحظتها تحت ظروف المقابلة . وهذه المعلومات السلوكية بالرغم من أن الكثير منها يكون واهياً إلا أن لها قيمتها فى مقاييس المتجن مع الأدلة الخاصة بالحقائق التى استخلصت من الأسئلة والتى يمكن إثباتها .

وتحدد كل هذه الشواهد التجمعة إدراك المتجن للطلاب كشخص ، ومدى صلاحيته للعمل فى وظيفة من نوع العمل الذى يطلبه . ومن الصعب - إن لم يكن من المستحيل - وصف تفاصيل الملاحظات التى تؤدى إلى هذا الإدراك ، وليس ثمة إلا فنان متمكن من التعبير يستطيع وصف الإيماءات والحركات والانفعالات التى تولد فى الملاحظ الاقتناع بكفاية المتقدم له بين الناس الذين سيرتبط بهم^(١) . وبهذا فإنها تؤدى إلى مساعدة فعالة فى عمليات الاختيار .

وقد وضحت احتمالات وحدود مقابلة التنافس فى ذلك الوصف المختصر من

(١) مقتطف عن خطاب لكورنهورز A.W. Kornhauer إن العناصر التى تتدخل فى تقديرنا لصفة مطلوبة مختلفة ومتعددة إلى غير حد، فهناك مدى واسع ذو دلالات وظيفية متوازنة للسمات المقدرة والقدرات . ولا يمكن إجراء مقارنة ذات دلالة للطلاب عن طريق مقارنة بسيطة مباشرة للشواهد الخاصة ، ولكن يجب أن تجرى بالنظر إلى السمات المستخرجة من شظايا الأدلة فلو أننا ركزنا التأكيد على محاولة إشباع المتطلبات الصحيحة القانونية للفحص فأننى أخشى أن تقصر القائمين بالمقابلة على تسجيل ملاحظات محكمة تصلح اعتذارات مقنعة لتقديراتهم . وأسوأ من ذلك فأننا سنتسبب فى أن نجعل القائمون بالمقابلة من بعض نتائجهم فيما يختص بالطلب وذلك ببساطة ، لأنهم سوف يكونون غير قادرين على تخصيص فقرات متفق عليها للأدلة التى تتأدى إلى التقويم النهائى.

ذلك البرنامج الواسع للامتحانات الشفهية التي عقدت في ربيع سنة ١٩٣٨ وهو الذي قام به مكتب التوظيف بقسم الإرشاد الاجتماعي في ولاية بنسلفانيا .

فقد كان هنالك ٦٠٠٠٠ متقدم لـ ٥٠٠٠ وظيفة ، وبعض هذه الوظائف كتابية . وكان العدد الأكبر منها لوظيفة باحثين اجتماعيين أو زائرين كما يسمونهم ، وكانت الواجبات التي عليهم أن يقوموا بها هي الاتصال الودي بالأسر المحتاجة وتوزيع المونات المالية العامة على هذه الأسر بالمدل طبقاً لأنظمة وسياسة موضوعة . ولكي يقوم العميل بهذه المسئوليات راضياً ، ولكي يرضى دافعي الضرائب والسلطات العامة فإن هؤلاء الزائرين يحتاجون إلى سمات نفسية معينة .

بالإضافة إلى هذه القدرات والسمات التي تقيسها درجات الامتحانات التحريرية ، والنجاح أيضاً في وظائف الإشراف والوظائف الإدارية مشروط بالعوامل الشخصية ، وقد ألحقت ضرورة تقويم بعضها إلى الاختبار الشفهي . وقد استبعد امتحان تحريري - أحسن تصميمه - حوالي ١١٠٠٠ من المتقدمين لوظائف إدارية إشرافية ووظائف العلاقات العامة ، وقد استدعى كل من هؤلاء المتقدمين أمام إحدى لجان الاختبار الشفهي لتقدير السمات التي يمكن ملاحظتها أثناء المقابلة ، تلك السمات التي يظن أنها ذات قيمة بالنسبة للوظيفة التي تقدم إليها الطالب .

وسجل كل ممتحن كذلك تقديراً عاماً لصلاحية المتقدم الشخصية للوظيفة . ولم تقم هذه التقديرات على أساس التعارف العابر أو على أساس الملاحظات المرضية ولكنها قامت على بعض البيانات التي اتضحت أثناء محادثة غير رسمية مع كل متقدم استغرقت من ٢٠ إلى ٤٥ دقيقة .

أماكن للتعليم

تعليمات للقاتلين بالمقابله والامتحان الشفهي

١ - الصوت والكلام

.....

٢ - المظهر

.....

الاخبار الشفهي

٣ - الخلفه (الحر كة - الانتباه - اليقظة)

.....

٤ - القدرة على عمل الأفكار

.....

علينا أن نقدر خصائص الطالب التي تتضمن احتمال نجاحه في الوظيفة المتقدم لها ، تلك الخصائص التي لم تكن قيست بقياس تجاربه وتدريبه أو بأدائه في الامتحان التحريري ولكنك تستطيع أن تلاحظها عند الحديث إليه وجها لوجه .

ضع في ذهنك أنواع الراجبات التي سيطلب من المتقدم أدائها وقدر ما إذا كانت خصائصه الشخصية - كما تسفر عن نفسها في أثناء المقابلة - تؤهله لأن يشغل هذه الوظيفة . لا تصنع له تقديرا على أساس معلوماته الفنية أو نقص هذه المعلومات فيما يخص بالوظيفة . لا تدع تقديرك لمؤهلاته الشخصية يتأثر بما يذكرك عن خبرته أو عن نقص هذه الخبرة .

إذا كان صورته - مثلا - رنانا مدويا أو منخفضا بحيث يتمخض عنه انطباع غير سار في نفس من يتحدث إليه . . فيجب أن تصنع له تقديرا منخفضا في هذه المسمة في اتجاه الطرف الأيسر للمقياس . فإذا كان بين بين (لا يترك أثرا سارا

تابع التمليمات

واضحاً ولا أثر أخير سار) فيجب أن تضمه في منتصف التدرج أو قريباً من المنتصف . وضعه في النصف الأيمن من المقياس إذا ما كان كلامه متخلصاً من الميروب انخاصة بالنبرات وكان صوته من الوضوح والصفاء بحيث يمكن أن يكون ذلك مؤهلاً واضحاً للمل الذي سيؤديه .

وكذلك صنع للمقدم تقديراً بالنسبة لكل السمات الأخرى واعياً لمفاهيم هذه السمات كما تراها في استارة التقدير . فإذا لم يترك التقديم في نفسك أثراً ، ودياً كان أو غير ودي ، وذلك بالنسبة لإحدى السمات ، فضع تقديره في منتصف مقياس هذه السمة . سجل تقديرك التجريبي بالنسبة لكل سمة بوضع علامة اختبارية (س) على المقياس المناسب عند النقطة التي تعتقد أن التقديم يقف عندها .

وليس من الضروري أن يقع التقدير في أحد تقسيمات المقياس ، فقد تضمه في أحد الأطراف ، أو بين قعتين .

صنع تقديرك لمصائص الطالب بناء على الشواهد التي تلاحظها في المقابلة

الاختبار الشفهي

- ٥ - الأحكام
-
- ٦ - الاستقرار الاتصالي
-
- ٧ - الثقة بالنفس
-
- ٨ - روح الصداقة
-
- ٩ - الصلاحية الشخصية للوظيفة
-

تابع التعليمات

فقط . تأكد من أنك وضعت تقديرًا للمقدم بالنسبة لكل سمة . لا تنفل إحداهما .

وعند تقديرك السمة الأخيرة د الصلاحية الشخصية أ بعيدا عن نفس
أو عدم نقص المعلومات الفنية والخبرة التي قد تظهر ، ضمه في أقصى اليسار إذا
كنت تعتقد عدم صلاحيته تماما للوظيفة . فإذا كانت صلاحيته بالكاد ، بمعنى أن
تكون مستعداً لأن تصادق عليه كشخصية تصلح لهذا العمل ولكنك متردد
في هذه المصادقة ، فضعه في منتصف الخط بين وسط القياس والطرف الأدنى .
وإذا ما كنت مصادقاً عليه بثقة أو بحماسة فضع علامتك الاختيارية بوضوح إلى
يمين منتصف القياس . ولك حرية مراجعة تقديرائك بعد أن تكون قد قمت
بتقايله طلاب متعددين وناقشت شواهد مسلاحيهم الشخصية على كمتحنيين
آخرين صنع الحرف الأول من اسمك إلى جانب كل تقدير تملكه . وتستطيع أن
تستعمل الفراغ المناسب إلى اليمين في التعليمات .

(الشكل ٤)

استمارة التقدير التي يستعملها القارئون بالمقابلة للامتحان الشفهي

تعليمات : اسأل نفسك إلى أي مدى يمكن أن يقرن المتقدم بهؤلاء الذين يؤدون هذا العمل . قدر ما إذا كان صوته، مظهره . . الخ يمكن أن يكون لائقاً أو مناسباً لمثل هذه الوظيفة . ضع له تقديراً بوضع علامة (' /) على تلك النقطة التي تعتقد أنه يقف عندها على المقياس . ضع تقديراً للساعات الآتية :

اسم ورقم المتقدم . . التاريخ أنواع الأعمال التي قومت صلاحيته على أساسها

١ - الصوت والكلام

مشير أو غير	مفهوم ولاكنه	لايسر تماماً ولا	واضح ويسبب	واضح وسار
واضح	غير سار إلى	يسبب المكس	ارتياحاً وإحفا	إلى درجة غير
	حد ما			عادية

هل يستدعي صوته السرور أو يسبب السخط ؟
 هل تسمع ما يقوله بسهولة ؟ هل يتمتم في الكلام ؟
 أو يتحدث بنبهة تكدر المستمع أو تحبطه ؟ هل
 كلامه واضح مميز ؟ هل صوته قوى وفان حسن
 الإيقاع بحيث يمكن أن يكون من الإمكانيات ذات
 القيمة بالنسبة لوظيفته ؟

غير جذاب أو غير مناسب	يسبب إلى حد ما أثرا غير محبوب	تقبل مناسب	يسبب بوضوح انطباع يدعو إلى الإعجاب
--------------------------	-------------------------------------	------------	--

نوع الانطباع الأول الذي يحدثه ؟ هل يبدو أنه شخص لائق ، حسن الصحة ؟ نشيط ؟ هل لديه خصائص جسمية أو ملائمة في الوجه قد تروق له بشكل خطير ؟ هل هو حسن الطئام أو لا ؟ منتعش أو متعفن ؟ جذاب المظهر أو غير جذاب ؟

٣ - البقطة (الانتباه) .

مدى استمداده لأن يلهم معنى السؤال .. هل هو بطيء حتى في إدراكه للنقاط الواضحة ؟ أو هل هو سريع الفهم حتى للأفكار المستتعة أو الصعبة ؟

٤ - القدرة على توضيح الأفكار

هل يتكلم بصورة منطقية مقننة ؟ أو هل يميل إلى أن يكون غامضا أو غير منطقي متداخل الأفكار ؟

بطيء في إدراكه الواضح . غالبا ما يخطئ فهم معنى السؤال	بطيء في فهم النقاط المهمة (الخفية) يحتاج إلى شرح	يلهم دائما على وجه التقريب المقصود من أسئلة القائم بالمقابلة . الجديدة .	سريع إلى حد سريع مافى التقاط على الفهم إلى غرض الأسئلة حد غير مافى . والأفكار الجديدة .
غير منطقي ومتداخل الأفكار . (مشوش)	يسهل إلى التمسك أو إلى أن يكون غامضا	عادة ما يحسن التعبير عن أفكاره . نفسه .	يبدى مقدرة عادة ما يكون فائقة على فهم واضحا ومنطقي .

٥ - الحكم :

هل يجعلك تعتقد بأنه شخص يمكن أن يعتمد على أحكامه حتى في المواقف المصيرية ؟ أم هل هو متسرع ، غير منظم ، مفرض ، محكوم بشاعره وانفعالاته ؟

٦ - الثبات الانفعالي :

إلى أى مدى هو متزن انفعاليا ؟ سريع الغضب حساس للنقد ؟ من السهل إرضاه ؟ هل يثور أو ينفذ صبره عندما تسيطر الأمور على غير ما يريد ؟ أو هل يظل يشق طريقه ؟

٧ - الثقة بالنفس :

هل يبدو أنه غير متأكد من نفسه - متردد ناقص الثقة ، يسهل خداعه ، أو هل هو واثق بنفسه ، يعتقد بصورة سوية ؟

نقص واضح يبدى بهن يتعبدى بحكمة في التوازن الميل لأن الظنوف المعادية وقد يتصرف بدون دافع وبدون يكون متسرا حالة ضبط الطوارئ .

يبدى تأكيد يوحى بثقة

الأداة المؤيدة غير عادية في أحكامه الواضحة المناسبة.

يظهر استثنائيا ممتاز في ضبط نافذ الصبر رزين معظم الحساسية عادة أو مهيج. الأوقات. النفس. والهدوء وروح المرح في ظروف الشدة

الاختبار الشفوي

هياك متردد. يبدو أنه شديد على درجة يثق بنفسه يبدى ثقة سهل التأثير. الشهور متوسطة من بصورة سوية ضخمة في نفسه. الثقة بالنفس.

٨ - روح الصداقة :

هل هو شخص مقبول ؟ هل سيكون مرءوسه وأعوانه منجذبين إليه أو يتخذين منه موقفاً مبيداً ؟ هل يستدعى الولاء الشخصى والإخلاص ؟

٩ - الصلاحية الشخصية للوظيفة :

فى ضوء كل الشواهد المتعلقة بالخصائص الشخصية للمتقدم (سواء أذكرت أم لم تذكر) كيف تقدر صلاحيته الشخصية لعمل كالذى هو متقدم إليه . . . تذكر أنه ليس من مصاحبه أن توصى بتعيينه لئلا هذه الوظيفة إذا ما كان هو مناسباً لغيرها . فهل تدفعه إلى أن يتسلم ذلك العمل ؟ أو هل تصادق على طلبه ؟

يوجد خلف هذه الصفحات تعليمات كاملة ومكان للتعليمات على سلوك الطالب .

يجعل الناس لا يجذب سهل الاقتراب يجذب كثيراً مريح بإخلاصه
يتعدون عنه الأصداقاء منه عتمل من الأصداقاء الشخصى
بسهولة وولائه

غير صالح لهذا قد يستطيع يوافق عليه . يوافق عليه يوافق عليه
المعمل . يوافق العمل . يوافق بثقة . بحاسنة .
لا يوافق عليه . عليه تردد .

أخذت استشارة التقدير من التوصيات التى أعدها

W. V. Bingham

طبعة ١٩٣٨

وقد اختير الثمانمائة ممتحن لمعرفتهم بخبرات الوظيفة ، أو للخدمة الاجتماعية أو لظروف المنطقة ، كما أنهم اختيروا أيضا لكفائتهم العامة ولحيادهم السياسي . وعرف الأعضاء الخمسة أو الثلاثة لكل لجنة بطبيعة الامتحان وغرضه ومسئوليات الوظيفة المطلوبة . ودربوا على المناهج التي ستتبع . وسبقت امتحانات المتقدمين الحقيقية مقابلات وتقديرات تجريبية على أفراد قاموا بدور المتقدمين . وكانت استمارة التقدير للمتقدمين لوظائف الإدارة الرئيسية تقدر ١٢ سمة : صوت الحديث ، المظهر ، القدرة اللغوية ، الاتزان ، التحمل ، اللباقة ، تمثل الأفكار ، البعد عن التحيز ، القدرة على التخطيط ، القدرة على الإدارة والتنظيم ، القدرة على تفسير التنظيم للمجموعة ، وأخيرا صلاحية الشخصية للوظيفة ؛ وكانت الصيغ المستعملة في تقدير المتقدمين للوظائف عشر ، كما حددها الإخصائيون : الصوت ، المظهر ، اللغة ، اليقظة ، القدرة على توضيح الأفكار ، الاتزان ، التحمل ، اللباقة ، الحكم السليم ، الملاءمة الشخصية ، وقد أوجز تعريف كل سمة بقدر الإمكان في فقرة مختصرة . وتشبه استمارات التقدير الأشكال المرفوفة في الشكلين ٤ ، ٥ . وصحح بعضها بمفاتيح التصحيح اليدوي . وإن ٣١٠٠٠ منهم لتصحيحها آلة التصحيح (International Test Scoring Machine) وقد كيفت هذه الوسيلة لأول مرة لإحصاء وعد التقديرات المرسومة . وتقرأ الماكينة كهريا التقديرات المسجلة على كل مقياس وتقيس قيمتها العددية ، وتضرب هذه القيمة في درجاتها الوزونة وتستخرج في لحظة المتوسطات المنفصلة لكل سمة ولا تزيد الأخطاء في هذه العمليات عن ١٪ . وفيما يلي تحليل مفصل للمعلومات بالتحقق من درجات التقدير على ضوء نتائج وفروض متعددة يجب أن تكون موضوعا في الذهن ، ويجب أن تختبر بدقة في الدراسات التالية لتقديرات القائمين بالمقابلة :

١ — بالنسبة للثبات : تحت الظروف التي تسود في مثل الامتحانات الشفهية لا تختلف كثيرا التقديرات المعطاة للمتقدمين من الأعضاء المتعددين للجان القائمين بالمقابلة . ويندر أن ينحرف التقدير المعطى لإحدى السمات بمقدار خمس المقياس عن متوسط تقديرات المتحنيين الآخرين . ولم يزد

متوسط الانحراف عن معامل الاتفاق في العينات التي درست عن حوالى ثمن المقياس .

٢ - هنالك على أية حال عدد من الشواهد تدفع إلى عدم الاعتماد على الأحكام من جانب القائمين بالمقابلة ، فهم لا ينقادون إلى أحكام أحد الزعماء أو أحكام الأغلبية .

٣ - يختلف المتحنون في تأثرهم بالهالة ، ولذلك فقد أدت تلك التحذيرات التي كانت قصيرة ، ولكنها مؤثرة ، والتي اتخذت عند ما عرف القائمون بالمقابلة بواجباتهم ، أدت عملها ولم يستسلم كثير منهم للدافع إلى تقرير المتقدم تقديرا عاليا أو متوسطا أو منخفضا في كل السمات . ولم تكن هنالك غير حالات قليلة وضع فيها القائم بالمقابلة تقديرا ينخفض قليلا عن ذلك التقدير المشترك بين كل السمات تقريبا مشيرا إلى أثر الهالة في الأحكام ومسجلا لها بدقة وإحكام .

٤ - يختلف المتحنون في صلاحية التمييزات التي يحاولون أن يضعوها وقد توزع التقديرات التي يضعها أحد القائمين بالمقابلة توزيعا معتدلا على المقياس ، في حين قد تتجمع تقديرات أخرى في متواليين أو ثلاثة ، أحدها يكون طويلا ويكون عادة قريبا من وسط المقياس ، والآخر في منتصف المسافة بين الوسط وبين الطرف الأعلى ، وباستعمال يسير للقيم المتوسطة نرى أن ذلك التمييز يكون نتيجة عدم المرونة ، ويجب أن تكون هنالك تعليمات ومرونة أكثر في استعمال استمارات التقدير .

٥ - يختلف المتحنون في قدرتهم على تقدير أنواع السمات المختلفة .

٦ - يختلف المتحنون في مدى القيم التي يستخدمونها . ويميل بعضهم إلى توزيع تقديراتهم على مساحة صغيرة من المقياس وبذلك نقل أوزان هذه الأرقام إذا قورنت متوسطاتها بتقديرات المتحنيين الذين استعملوا مدى واسعا من القيم .

٧ - تميل أغلبية المتحنيين إلى استعمال مدى محدود نسبيا للقيم التي على مقاييس الصوت ، المظهر ، القدرة اللغوية ، في حين تنتشر على مدى أكثر اتساعا الأحكام على السمات الأكثر أهمية وتعقيدا مثل « القدرة على التخطيط والتنظيم ، والقدرة على تفسير تنظيم للجمعية » ويعطى ذلك المدى لهذه الأحكام أوزانا أكبر عند ما تستخرج متوسط تقديرات كل السمات .

٨ - هناك اتفاق يدعو إلى الدهشة بين القائمين بالمقابلة ، على تقديراتهم بالنسبة لهذه السمات الأخيرة الأكثر تعقيدا عن اتفاقهم على تقديرات تلك السمات الأولى الأكثر وضوحا ، ولو أننا أخذنا ذلك التقارب في الاتفاق بين المقدرين كقياس لنسبية الموضوعية . فإن الأحكام الخاصة بمظهر المتقدم ستكون أقل موضوعية عن تلك الأحكام الخاصة بـ « قدرته على التخطيط والتنظيم » . ومن المحتمل أن تعزى الانحرافات الواسعة للمتوسط عن التقدير المشترك - عند ما يقدر « المظهر » - إلى الاختلافات الواسعة بين القائمين بالمقابلة من حيث ذوق كل ومعايره في الحكم على المظهر الخارجي ، وتعزى في جزء آخر إلى تلك الحقيقة وهو أنهم يكرسون وقتا وتفكيراً قليلا نسبيا لتقدير السمات التي تبدو أنها سهلة التقويم ، وليست على درجة كبيرة من الأهمية . وأيا كان التعليل فليس هنالك شك في أن الأحكام على « الصوت » و « المظهر » و « القدرة اللغوية » كانت أكثر ذاتية عن بقية السمات عندما قومت ، على أساس أن الاتفاق بين القائمين بالمقابلة كان أقل اقترابا ، وكانت أكثر السمات ثباتا في التقدير هي « القدرة على التخطيط والتنظيم » و « توضيح الأفكار » و « الصلاحية الشخصية للوظيفة » .

٩ - كان هنالك ميل ملحوظ من المتحنيين لتقدير كل المتقدمين تقريبا فوق متوسط المقياس على أقل السمات دلالة : « الصوت » - « المظهر » - « القدرة اللغوية » يميل المتحنون إلى وضع كل أو أغلبية السمات الأخرى عند المتوسط أو تحته . ويميز هذا الميل جزئيا إلى الطريقة التي وزعت بها العبارات الوصفية على طول المقاييس المختلفة . ولكن من الحق أن القائمين بالمقابلة يميلون إلى أن يكونوا

محافظين حريصين بشكل خاص عندما يتقدرون تلك السمات التي تعتبر أكثر ضرورة للكفاية الأدائية لواجبات الوظيفة .

١٠ - وبالنسبة لدرجة النجاح كان باستطاعة أعضاء كل لجنة امتحان أن يصلوا إلى مستوى مشترك . وفي الحكم الأخير الخاص بالشخصية كانوا بلا تغيير تقريباً على اتفاق بالنسبة للمصادقة أو عدم المصادقة على المتقدم .

١١ - ولسوء الحظ ليس هنالك ضمان لتماثل مستوى النجاح ، الذي استصوبته مختلف لجان امتحان المتقدمين ، وذلك في الوظائف المتشابهة ، ولا يضمن أن تبدأ هذه اللجان من نفس الدرجات وتحافظ على نفس المستوى من التفوق وتبرز عدة صعوبات من استعمال أسئلة التقدير البيانية لتسجيل الأحكام .

١٢ - ولكي نتأكد فإن كثيراً من القائمين بالمقابلة أكدوا تفضيلهم للتقديرات العددية ، ولكننا نود أن نجد ممتحناً وجد صعوبة في أن يتعلم تسجيل أحكامه بوضع علامات على المقاييس البيانية .

١٣ - بالنسبة للأوزان الداخلية ، فقد فكر كل منهم جيداً لاستخراج الفروق في نسق الرتب النهائية بين الطلاب التي قد تنتج من تعيين الأوزان المختلفة للسمات المنفصلة . وقد اقترح القائمون على الخدمات المدنية عديداً من الطرق الاختيارية للوزن . واقترح الاختصاصيون الاجتماعيون والاداريون والاختصاصيون النفسيون مناهج أخرى . وفي أحد أطراف هذه المناهج طريقة تتجاهل كلية التقدير الكلي على أساس مضاعفة التقديرات الخاصة فقط . وكانت في الطرف الآخر مناهج تعطي لهذه الفقرات وزناً مساوياً لمجموع كل التقديرات الأخرى مجتمعة . والحقيقة أن كل أساليب الأوزان الداخلية المقترحة تعطي نفس درجة الترتيب كالآخرين . والتغييرات الوحيدة في الوظائف كانت ضرورية بالنسبة لتلك التي كان المتقدمون حديثي عهد بالتعيين فيها ، وكانت الفروق بين تقديراتهم أصغر من أن يكون لها دلالة احصائية . ولكي نفهم كيف يكون ذلك ممكناً يجب أن يتضح في الذهن أن أي تقدير مفرد ولأية سمة ، يوضع حكماً على صلاحية.

الطالب ، فينبأ يتحول انتباه القائم من سمه إلى أخرى لا يتغير المتقدم ولا العمل ، بل يظلال كما هما . ومن هنا يجب أن تتوقع معاملات الارتباط الإيجابي ذات الدلالة بين التقديرات والسمات التي تستشر قيمتها الأساسية للنجاح في الوظيفة ، وعندما تكون هذه الارتباطات متقاربة في جملتها فسوف لا يكون للأوزان المعطاة للسمات المنفصلة سوى تأثير طفيف على الدرجة النهائية لكل متقدم .

١٤ - تختبر هذه الامتحانات الشفهية قدرات أخرى أو إضافية لتلك التي قيست بالامتحانات التحريرية ، ومن هنا فإن أغلبية المتقدمين من منخفضي التقديرات - الذين هم في المئين العاشر بالنسبة لأولئك الذين اجتازوا الاختبار التحريري - تكون رتبهم منخفضة أيضاً في الشفهي ، ولم يتجاوز هذا التساوق الوثيق هذه النقطة^(١) . ويعتبر السؤال من السمات الخاصة التي يجب أن يهتم بها القائمون بالمقابلة لتسجيلها ذا أهمية ثانوية بالرغم من أن السمات يجب أن تكون واضحة المناسبة لمسئوليات الوظيفة . ويجب ألا تكون القائمة طويلة ، وطبعاً يجب أن تتضمن فقط السمات التي يمكن ملاحظتها أثناء المقابلة ، ومحاولة لتقدير بعض الخصائص مثل الشجاعة الشخصية أو الأمانة الشائنة في الأمور التالية تعتبر طلباً للمستحيل . ويجب أن تخلص في أثناء بحث الشخصية الشواهد الخاصة بمثل هذه السمات إذا ما كانت لازمة للوظيفة المطلوبة ولا تبحث أثناء الامتحان الشفهي المادي .

وقد يسأل سائل : لماذا لا يتخلل عن كل تقديرات السمات النوعية ، ويطلب ببساطة من المتقدمين أن يذكروا حكماً واحداً بالتحديد بالنسبة لصلاحية الطالب الشخصية للوظيفة ؟ والإجابة المرضية هي : احتمال صحة ذلك الحكم الهام سيكون

(١) مثلاً : في عينة مكونة من ١٤٨ متقدماً لوظيفة مساعد إحصائي اجتماعي كان معامل الارتباط بين تقديرات الاختبار الشفهي ودراجات الامتحان التحريري . كان $0.5 + 1.0$. وفي عينة من ٦٧ متقدماً لوظيفة باحث اجتماعي كانت العلاقة سالبة $- 0.8 + 0.8$. وفي عينة من ٨٠ متقدماً لوظيفة باحثين كانت $0.2 + 0.7$.

أكثر إذا تمت بمد أن يكون انتباه القائم بالتقدير قد ركز بنجاح على هديد من سمات الطالب النوعية وحتى بالرغم من تقديرات هذه السمات فإن القائم بتجاهلها تباهها ولا يدخل في الحسبان التقديرات الخاصة ، الصلاحية الشخصية للوظيفة ، لأنه من المحتمل أن تكون التقديرات الكلية أكثر تمييزاً وأكثر اعتماداً عليها عندما يسجلها قائمون بالمقابلة يكونون قد حددوا أسئلتهم وأجروا ملاحظاتهم بطريقة تمكنهم من أن يقرروا تقديرات للسمات الخاصة (النوعية) . وقد كانت خبرة مكتب التشغيل في قسم الارشاد الاجماعي إلهاما لمئات المتحنيين أقنعهم بمسؤولية السير في عمل من هذا القبيل دون إدخال أسئلة بالنسبة للنشاط السياسي للمتقدمين . ومن المحتمل في أثناء التعرف على واجبات الوظيفة التي يعقد لها الامتحان وفي أثناء سؤال المتقدم ، أن كثيراً من القائمين بالمقابلة ينتبهون لطبيعة وأهداف المونة العامة ويكتسبون تقديراً وتقويماً حياً لوسائل قد تساعد لزيادة سرعة تطبيقها في مجتمعه الخاص .

وقد نجحت اللجنة في تجنيد خدمات أعداد كبيرة — بدون أجور — من الأشخاص القادرين الراغبين في تخصيص وقت كفاحيين لعمل نظروا إليه على أنه خدمة حقيقية للصالح العام ، وقد اختيروا لكائهم وقدراتهم ، وكذلك لحيوية الضمير والتحرر من شبهات الدسائس السياسية ، وإذا شئنا أن تكون تقديرات المتقدمين سليمة ، مميزة ، غير متحيزة فنالضرورة أن تؤمن عملهم حتى يستطيعوا أن يكونوا كذلك .

ويلي ذلك في الأهمية تدريب القائمين بالمقابلة ، ويستغرق التدريب التمهيدى الدقيق وقتاً أطول من ذلك الوقت الذى يشترطه عادة القائمون على تطبيق الاختبارات الشفهية . ولذلك تلزم الساعات ، لا الدقائق ، للتأكد من أن الأغراض والمماريات والأساليب الفنية قد فهمت بوضوح ، ولا يمكن أن يتم ذلك دون اشتراط قدر كبير من التدريب الأولى في إدارة مثل هذه الامتحانات . ويزيد من سهولة

إجراء الامتحانات تدريب القاعين بالمقابلة في أثناء أو بعد فترة إعداد التعليمات . ويرفع هذا التدريب - دون شك - ثبات التقديرات . وفي النهاية فإن الالتفات أو عدم الالتفات لتدريب القاعين بالمقابلة يؤثر في النتيجة النهائية تأثيراً أبعد مدى من ذلك التأثير الناتج عن نظام خاص متفق عليه لتقدير السمات وتسجيل الأحكام .

ويجب الفصل التالي عن أحسن وسيلة لتنفيذ ذلك التدريب الضروري .

المراجع

- 1 — ANON., "Oral Examinations." Chapter 17 in *Manual of Merit System Administration*. Prepared under the editorial direction of M. Freyd. Federal Security Board, 1938.
- 2 — BARNARD, CHESTER I., *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, 1939.
- 3 — BINGHAM, W.V., *Oral Examinations in Civil Service Recruitment*. Pamphlet No. 13, Civil Service Assembly, Chicago, 1939.
- 4 — BINGHAM, W.V., "Halo, Invalid and Valid," *Journal of Applied Psychology* 1939, 23:221-228.
- 5 — KLEIN, ALICE C., *Civil Service in Public Welfare*, Russell Sage Foundation, 1940.
- 6 — MANDELL, M., "Civil Service Oral Interviews," *Personnel Journal*, 1940, 18-373-382.
- 7 — O'BRIEN, J.C., and MARENBERG, P.P., *Your Federal Civil Service*. Funk, 1940.
- 8 — ORDWAY, S.H., and LAFFAN, J.C., *Approaches to the Measurement and Reward of Effective Work of Individual Government Employees*, Supplement to the *National Municipal Review*, 1935, 24:555-601.
- 9 — ORDWAY, S.H., and O'BRIEN, J.C., *An Approach to More Objective Oral Tests*. Pamphlet No. 2, Society for Personnel Administration, Washington, D.C., 1939.
- 10 — ORDWAY, S.H., and OTHERS, *Oral Examinations*. Civil Service Assembly, Chicago, 1941. (In press).
- 11 — O'ROURKE, L.J., *Opportunities in Government Employment*, Garden City Publishing Company, 1940.
- 12 — ROETHLISBERGER, F.J., and DICKSON, W.J., *Management and the Worker*. Harvard University Press, 1939.
- 13 — STEAD, W.H., SHARTLE, C.L., and ASSOCIATES, *Occupational Counseling Techniques*. American Book, 1940.

الفصل الثامن

الاختبار الشفهي (تابع)

تدريب القاعين بالمقابلة والباحثين في الميدان

قد يختار ممتحن معين دون أن تكون لديه خبرة سابقة في مقابلة المتقدمين لموظيفة في الخدمات العامة لخبرته الواسعة بميدان العمل الذي يتقدم إليه المرشحون . ومع ذلك فتمة خطوة هامة يجب التأكد منها في إعدادة ليشترك في اختبار شفهي ، تلك هي أن يكون هو وكل أعضاء لجنة الامتحان يفهمون فهما دقيقا طبيعة الوظيفة التي تم لأجلها مقابلة الطالبين . وقد يكفي لذلك أحيانا قراءة المنشور عن الامتحان وقد يكون من الأجدى في بعض الأحيان أن يوصف عمل الوظيفة في تفاصيل أكثر . وكذلك الواجبات الخاصة التي ستؤدي والظروف التي يجري العمل فيها . ويكتب مثل هذا الوصف عادة ويمطى للقاعين بالمقابلة قبل الامتحان . ولكن يجب أن يراجع ويتسع عند ما يجتمع أعضاء اللجنة للعمليات النهائية . ويجب ألا يتجه الاهتمام إلى المؤهلات - التي تعتبر ضرورية لأداء هذه الواجبات بصورة مرضية - إلا بعد أن تتمتع واجبات ومسئوليات الوظيفة في أذهان كل الأعضاء .

ويجب أن يذكر القائمون بالمقابلة أنه ليس كل المؤهلات المطلوبة أو الضرورية يمكن أن تؤكد تأكيدها يعتمد عليه أثناء فترة الامتحان الشفهي . فبعضها يقاس بصورة أدق بامتحانات تحريرية ، أو بتقويم يعتمد على تسجيل خبرات الطالب ، أو ببحث تال للشخصية ، وإذن فمن الضروري أن يوصف للممتحن غير الخبير الخطوات الناجحة في العمليات الكلية للتعين والاختبار ، حتى يحسن تقدير الوظيفة التي يتفرد بها الاختبار الشفهي كخطوة واحدة في هذه العملية . ويجب أن يعد الممتحن أيضا ليزكز انتباهه على أدلة الصلاحية التي يمكن تأكيدها أكثر في أثناء

الوقت القصير المتاح للمقابلة الشخصية . وليست هناك حاجة إلى تفصيل الطرق التي يتبعها المكتب في تجميع المعلومات من مختلف المتقدمين لوضع رتب المتقدمين في قاعة مناسبة ، ولكن واضح القاعة يجب أن يكون مستعداً للإجابة عن أى سؤال خاص بهذه المناهج .

وتكون العمليات أميل للدقة إذا وضعت في جزء من كتيب يحدد التخطيط الفلسفي للتنظيم النشود ويصف أهداف وسياسة ومناهج مكتب الاختبار ، ويتضمن هذا الكتيب عرضاً لمعنى المايير والتصنيفات مع وصف للخصائص الشخصية ، السمات والقدرات أو العوامل الأخرى التي ستقدر ، وطبيعة أنواع الأدلة المقدمة أثناء المقابلة والتي من المحتمل أن تعتبر دلائل على درجة وجودها لدى المرشح . وتكتب هيئات من أسئلة وموضوعات المناقشة التي برهنت على صلاحية المتقدمين كوسيلة لتخطيط مثل هذه الشواهد . وكذلك اقتراحات لبيان كيفية تفادي الانزلاق إلى الأسئلة غير المناسبة ، أو مناقشة لا صلة لها بالموضوع . ويدعم مثل هذا الكتيب الإطار الذي يرسم على أساسه طبيعة وواجبات الوظيفة التي يمتحن من أجلها المتقدم ، وكذلك المؤهلات والعوامل التي يجب أن تقدر .

ويجب أن يناقش أعضاء اللجنة العوامل الخاصة : السمات والخصائص التي ستلاحظ وتقدر . ولا يكفي أن نسمى العوامل الآتية : المظهر ، اللباقة ، المبادرة إلى العمل ، القدرة على التعاون ، الإقناع ، الصلاحية الشخصية ، أو ما شاكل ذلك . بل يجب أن يحدد سلفاً كل عامل باختصار ، حتى يتأكد الاتفاق على ما يقدر ، وعلى أنواع الأدلة التي تبحث ، ومعايير الامتياز المطلوبة .

ومن الضروري أن نؤكد أن هذه الخصائص يجب أن تقوم ، لا كأشياء مجردة ، ولكن كموامل في صلاحية الشخص الكلية للقيام بأداء الوظيفة . ومن هنا كانت البراعة بين المتنافسين على التوظيف كمرشدين للبوليس ، أو باحثين

أخصائيين ، إنما هي سمات على درجة قليلة من المشابهة للبراعة المطلوبة في مدير مكتب ، مهندس تنظيم ، مدير . ولا يجوز أبداً أن يغيب - لا في أثناء تدريب القائم بالمقابلة أو في أثناء العمل كمتنحن - عنه أنه يساعد على تأكيد قدرات المتنافسين الوثيقة الصلة بالتميين في وظائف معينة . ويلى ذلك أن يبحث مع القائم بالمقابلة أنواع الأدلة التي يجب ملاحظتها وتحريرها ، ويجب أن تراجع عينات الأسئلة وموضوعات المناقشة مع المتقدم . ويجب أن ينوه بالأسئلة غير المناسبة التي قد تظهر معلومات عن المتنقات السياسية أو العنصرية أو التحيزات العقائدية . وكذلك الرغبة في الاحتفاظ بعدم رسمية المقابلة وثلاثيتها مع التأكد من أن الشواهد الكافية تكون قد استنتجت قبل انتهائها ، تلك الشواهد التي يوضع على أساسها تقدير لكل سمة أو عامل مطلوب تقويمه . وقد نحتاج لتذكير القائم بالمقابلة مرة أخرى بأن الامتحان سيكون موضوعاً للمراجعة إذا ما رغب المتقدم في الاستئناف . ومن هنا جاءت ضرورة وضع كل تقدير على أساس عمل بقدر الإمكان وعلى شواهد مدروسة وعلى أدلة موضوعية مستنتجة أثناء فترة الامتحان ، وعلى أسئلة واضحة الصلة وليست قليلة الأهمية بالنسبة للسؤال الخاص بصلاحية التقدم للوظيفة وكافية لتعزيز ثبات أسس المقارنة بين المتقدمين ، والفارق بين الشاهد والاستنتاج لا يمكن تأكيده بقوة (١) .

وأخيراً فإن أشد النقاط صعوبة هي توضيح ذلك الفارق بين الاستدلال

(١) انظر Ordway & O'Brin لتحليل هذه المشكلة - مع وصف لنهج اختباري لتأكيد من الأدلة الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في اختبار شفهي - استعمال مباشر في تدريب القائمين بالمقابلة ليدركوا التعقيد في عملهم والنماذج الواضحة المتبعة في أجزاءه، وسيجد هنا المسؤولون عن تخطيط الاختبارات الشفهية وتدريب القائمين بالمقابلة طريقة السؤال محددة لاستنتاج الشواهد البارزة والموضوعية الثابتة الخاصة بعوامل الأداء (ما قام به مثلاً المتقدم وما يستطيع أن يقوم به أثناء المقابلة) التي لا يمكن جيلئذ أن يقدر كشاهد موضوعي بخصوص نوع وصفة الأداء المتوقع في الوظيفة .

والشاهد وتقويم ذلك الدليل ، وهناك ميل متأصل لتضخيم هذه العمليات ، وهي شديدة الوضوح في ساحات المحاكم التي كلفت عبر القرون لتكوين قواعد عادة يتسنى - في ضوئها - قبول شهادة الشاهد .

وليس المتحنون الشفهيون مقيدون بهذه القواعد القانونية . وأكثر من ذلك فإن القائم بالمقابلة متسائل وقاض وحكم في نفس الوقت ، ولكنه يجب أن يعرف أنه يعالج هذه الوظائف المختلفة . وتتمتع صحة القرارات - في جزء منها - على مهارته في التأكد من الشاهد ، وفي جزء آخر على قدرته في انتقاء العناصر البارزة ذات الدلالة من تلك القافية التي لا جدوى منها . . . وفي جزء ثالث على حكمته في تقدير كل الشواهد كأدلة على الملاءمة الخاصة بالعمل الذي سيؤدي به الموظف . والفصل بين وظائف جميع الشواهد وتقويمها موضع في مناهج تقدير الموظفين التي اتبعتها مؤتمر الخدمات العامة بنيويورك ولوس أنجلوس وعدد من الولايات الأخرى ، والتدريب على الشواهد البارزة جزء أساسي من تدريب القائم بالمقابلة ، ولا يقل عنه أصالة التدريب على تقويم دلالاتها .

ويساعد القاعون بالمقابلة على تحصيل اتفاق أوثق وثبات أكبر في أحكامهم بالتدريب على التفريق بين الحقائق الموضوعية والانطباعات الذاتية ، ويجب أن يذكروا وقت تقديرهم لشاهد ما أننا جميعاً موضوع لنوع أو لآخر من المحاباة الشخصية . ويجب أن نتعلم كيف نتعرف ونسقط من حسابنا أي تعصب شخصي أو محاباة لرجل السمين أو عليه ، لبيض البشرة ، أو العطف على المال . . . إلى آخر كل هذه التمييزات التي تميل إلى تحريف وزننا للدليل القائم أمامنا .

وبعد ذلك فإنه من المناسب للقائم بالتعليقات أن يفحص الوسائل المعينة لتسجيل تقديرات المتحنيين وأن يجيب على الأسئلة التي على استمارة التقدير بالرسم أو المقياس العددي الذي يستعمل في التعبير كياً عن أحكام المتحنيين على

مؤهلات المتقدمين . ومن المؤكد أن التدريب القليل على استعمال أى من هذه الوسائل يثير عديداً من الأسئلة . « هل يجب أن يتوصل المتحنون إلى اتفاق في تقديراتهم ؟ » « إذا كان عليهم أن يسجلوا تقديرات يعتمد عليها ، فهل يسمح لهم أن يقارنوا بين ملاحظاتهم وأن يبحثوا مع بعضهم الشواهد كحكام ؟ » « هل من المسموح به أن تراجع تقديرات فرد بعد القيام بمقابلة عدة متقدمين ؟ » « وماذا أفعل إذا وجدت أن الدليل الخاص بأحد العوامل يبدو لي غير مقنع تماماً ؟ » فهل يمكن أن يستدعى المتقدم لسؤاله مرة أخرى ؟ هل من المسموح لنا أن نسجل أو نضع في الاعتبار أى شواهد قد تكشف عن خصائص نفسية ليست مذكورة بصفة خاصة في أسئلة التقدير ولكنها على الرغم من ذلك قد تكون دليلاً على قصور واضح أو إمكانية للتقدم في صلاته مع مرؤوسيه ومساعديه والجمهور ؟ » فيجب أن يكون القائم بالاشراف أو رئيس لجنة المتحنيين مستعداً للإجابة عن مثل هذه الاستفسارات برودود حاسمة .

وعند الوصول إلى اتفاق خاص بمعايير المقارنة فإن القائمين أن يثيروا أسئلة بالنسبة لدرجة النجاح . ويجب أن يخبروا بالحد الأدنى الذي يمكن تقبله لقيمة كل عامل يتوقع وجوده لدى المتقدمين للوظيفة الشاغرة . وليس لمن اليسير تعيين هذه النقطة المتشعبة على مقياس التقدير لكل سمة ، إن هذه النقطة تشبه نقطة التجمد على الترمومتر . وأحياناً - لسوء الحظ - قد يخبر المتحني بأن ٦٠ هي درجة النجاح (أو ٧٠ أو ٥٠ أو ٤٠ مثلاً على مقياس توضع فيه الحروف بدل الدرجات) وتدعى مكاتب الامتحانات لأحكام القائمين بالمقابلة بالنسبة للدليل الذي يستندون عليه في إعطاء ٤ أو درجة النجاح أو أى تقدير أعلى من ذلك لكل سمة من السمات العديدة التي يجب أن تقدر، فمثلاً ما معنى درجة مثل ٦٠ في مظهرها، أو ٦٠ / وهنا يسأل القائم بالمقابلة إلى أى شيء وضعت النسبة ؟ هل تعنى أن كمية من هذا العامل تنقص أكثر مما تنقص ٦٠ / من المجموع السكلى ، أو أكثر من المتقدمين ؟ أو من الموظفين ؟ أو هل تعنى أن ٦٠ / من كمية هذا العامل توجد في نسبة ١٠٠ تماماً من الأشخاص ؟ أو هل ١٠٠ ليست منسوبة للإنسان

المثالي، ولكن المتقدم الذي يضاهي أحسن موظف يشغل فعلا هذا النوع من العمل، في حين تعني ٦٠ أنه مقبول بالكاد؟

والمدرّب الضعيف مستعد لتقبل هذه الطريقة الأخيرة بالنسبة للمشكلة، ويسرع إلى توجيه المناقشة في موضوعات أقل وعورة. ويجب أن يعتبر المكتب الذي يمثله أنه من الضروري أن يبحث هذه الأسئلة بأن تحدد بوضوح في اصطلاحات وطبيعة كل خطوة على المقاييس التي يطلب منهم استعمالها، أو يجب أن تعلمهم كيف يلاحظون ويسجلون الشواهد التي ستقرر بعد ذلك في اصطلاحات كمية، وعلى أية حال يجب أن تكون هنالك مناقشة واتفاق نهائي بين المتبحرين بالنسبة لأنواع الشواهد المستعدين لاعتبارها كدلائل:

(أ) أدنى المؤهلات المتقبلة.

(ب) المؤهلات الممتازة لهذه الوظيفة.

وعلى هذا النمط نستطيع أن نثبت نقطة التجمد ونقطة الغليان على الترمومتر. ولا تكون أوثق الطرق للتوفيق بين المتعارضات بالمجادلة. فيمكن بدلا من ذلك أن تقوم بعض المقابلات العملية مع استخدام فعلي لأساليب التقدير الموضوعية كحلول فعالة لسوء الفهم مع الاستناد إلى معايير التقدير. ويجب أن يبعد انتباه القائم بالمقابلة عن الاعتبارات المجردة ويركز على السلوك الحقيقي لشخص ينظر إليه كمتقدم يتنافس للحصول على وظيفة محددة.

وفي النهاية فإن التدريب الأولي على مقابلة المتقدمين كمرحلة تدريبية، يعتبر أكثر الوسائل طبيعية وأنجحها لألفة المتبحرين بالناهج المقدمة، وهم يكتسبون مهارة في الأسئلة وفي ملاحظة السلوك ذي الدلالة. ويلفتون إلى جميع الأسئلة غير المناسبة، ويركزون على أهم الملاحظات التي يجب أن تتم، ويكتسبون ثقة في وضع الأحكام وفي استخدام أساليب التقدير الموضوعية. ويمتد كل مقابلة تدريبية مناقشة لمؤهلات التقدم في ضوء الحقائق المستخرجة وتذكر

الأسئلة التي لا لزوم لها ، ويصبح واضحا ما يحتاج إليه من الأسئلة الأخرى في اتجاهات معينة ، وتكتسب الألفة باستخدام استمارات التقدير . وأكثر هذه الأمور أهمية هو عمل معايير المقارنة ، وعند ما تكون هناك فرصة لمقابلة اثنين على الأقل من المتقدمين ، أحدهما يكون بتقدير مقبول كوظف ، والآخر منافس ممتاز في المرتبة العليا من قائمة الشروط ، فإن المتقدمين يكونون قد أعينوا بصورة واقعية على توضيح معاييرهم للصلاحيه .

ويجب أن يحذر المتقدمون بعد المناقشة التي تعقب المقابلة التدريبية المآزق التي كثيرا ما لا تكون في الحسبان ، فيجب أن يلفت نظرهم مثلا للميل المتأصل لدى بعضهم لأن يجملوا انطباعهم العام — أو تأثرهم العام بالتقدم — سواء أكان وديا أم غير ودي — يغلف أحكامهم الخاصة بالسماح النوعية ، ويمكن أن تستأصل أعراض أمثال هذه الظواهر ، كالميل إلى وضع تقديرات لتقدم غير مناسب بشكل واضح ، متساوية في انخفاضها ، وكذلك الميل إلى استخدام جزء بسيط فقط للمقاييس المتاحة للقيم ، أو الميل إلى وضع تقديرات معظم المتقدمين حول المتوسط . كل هذه الأعراض يمكن تصحيحها بتذكير المتقدمين الذين يدربون بالحاجة إلى تمييزات أكثر دقة ، وبأن تقديراته لمختلف المتقدمين ما لم تكن موزعة توزيعا حسنا على مقياس القيم . فإن أوزانهم ستكون صغيرة بالضرورة عند ما تحسب متوسطاتهم مع الدرجات التي أعطاهم المتقدمون آخرون ، وبموقف التقدم في الامتحان الشفهي وذلك في التحديد النهائي للرتب التمييزية المتقدمين^(١) . ولا يمكن تذكير القائمين بالمقابلة بتأكيده شديد أن يلاحظوا باستمرار العمل الذي سيعمله الموظف ، فليس مظهر الطالب في الجملة هو الذي يطلب تقويمه أو قدرته اللغوية في كل المواقف ، ولكن مدى قيمة هذا المظهر كإمكانية ولياقة له في عمله كشرطي (إذا كانت هذه هي الوظيفة التي يختبر من أجلها) أو قدرته اللغوية المحتاجة في عمل كوسيط في منازعات العمال .

(١) وضع Bingham توضيحا لأثر مدى التقديرات على تقدير الرتبة النهائية للمتقدمين .

(إذا كانت هذه هي الوظيفة الشاغرة) . فهذا الميل إلى تقدير العوامل في المستوى المجرد — مهملين دلالاتها بالنسبة للوظيفة الخاصة التي ستملأ — غلطة شائعة يجب أن توضع تحت التصحيح أثناء التدريب .

ويساون على تدريبه فحص وبحث العمليات ونتائج المقابلة التي أعها المتحن مع مقارنتها بالطرق التي استعملها هو وغيره . وإعداد المتحن المهني — الذي يعد ليلاحظ أعمال اللجان الشفهية — أكثر اتساعاً وأكبر ضخامة بالرغم من أنه يماثل في أغراضه تدريب التلاميذ الذي سلف وصفه . ويجب ألا يكون إطاره المرجعي ضيقاً محدوداً لكي يفهم هذه الأجزاء الخاصة بالعمليات الانتقالية التي تتم في أثناء المقابلة . فهو ينتفع بالفرصة في تعلم قدر كبير عن الوظائف الجديدة التي يؤديها المكتب الشخصي سائراً على طول المدى من كتابة التصنيف الطبقي إلى سماع الدماوى ، ووضع الشروط ، وتبعية الموظفين أثناء وبعد فترة الاختبار . ويهم جداً الفهم السليم لوظائف ونتائج المقابلة مع هذه العمليات الكلية ، ولذلك يجب أن يتضمن تأهيله إعداداً لأن يلاحظ العمليات الحقيقية على مختلف وجوهها ، حتى إنه يجب أن يشارك في بعض منها .

فتلا يجلس المتحن الشفهي — الذي يمارس التدريب — في هيئة المؤتمرين الذين يناقشون في حدة تحديد المؤهلات الأساسية للوظائف الشاغرة ، وهو معين كلاحظ لتقدير الخبرة والمؤهلات التعليمية ، مستوعباً بهذه الطريقة تقديراً لأنماط الشروط المطلوبة ، وطبيعة الوظائف الشاغرة ، وأنواع الأعمال السابقة التي يظن أن تكون منبئات عن المؤهلات المطلوبة . ويساعد على تحديد تحويل معايير التقدير إلى أشياء مكتوبة لتستعمل في الامتحانات المستقبلية . ويحضر المداولات بين رئيس لجنة الامتحان الشفهي ، وكلما اتسعت تجربته اتسع أفقه ، واستطاع أن يقدر تقديراً واضحاً مستنبعات المقابلة غير الماهرة ، والتقدير السريع والتسجيل غير الدقيق . ويتزود في نفس الوقت بالنشرات الممكنة عن الامتحان الشفهي ، ويصور من وجهات نظر المحاكم بخصوص هذا الموضوع ، ولا يترك

ليستوعب هذه المواد دون مساعدات ، ولكن تتاح له فرص في مؤتمرات تعقد مع الرؤساء والمساعدين لاعتبار ووزن دلالات هذه النشرات للتمرين الجارى في المكتب . وتتأدى مثل هذه الطريقة إلى فهم دقيق لأغراض وموضوعات تنظيم الامتحان الشفهي ، وتخلق أيضا الروح الجماعية اللازمة لمطبق أى برنامج هو مادة للتنير بالضرورة ، ويستمر تجسته خلال المحاولة والخطأ . ويمثل تأهيل المتجن الشفهي في كثير من الاعتبارات تأهيل القائمين بالمقابلة الذين من واجبهم أن يحكموا بحث الشخصية أو يؤكدوا المعلومات الخاصة بالتقدم ، بالتدخل مع العاملين في هذه الوظيفة ليصلوا إلى ذلك .

وتنبه المناهج التي وضعها مؤتمر الولايات المتحدة للخدمات المدنية لتدريب المتجنين إلى طرق تستحق اعتبار المتجنين الشخصيين بالنسبة لتأهيل القائمين بالمقابلة ، ولا أهمية لتخصصهم النوعي . ولا تقتصر ما تتضمنه واجبات المتجنين على مقابلة المتقدمين للتأكد من المعلومات التي توضع على أساسها التقديرات لصلاحيتهم الشخصية للوظيفة . ويجب أن تتم مقابلة الموظفين السابقين والحاليين لاختبار صحة المعلومات التي قدمها الطالب ، ولجمع حقائق إضافية عن شخصيته وصلاحيته للعمل في الحكومة . وللتدريب موضوعان مزدوجان :

١ - زيادة كفاية القائم بالمقابلة .

٢ - لكتابة تقارير قد يضع على أساسها الآخرون تقديرات يعتمد عليها لصلاحية المتقدم ، وهي التي تدعم تأكيد الفحص النقدي . وفي كراسة تعليمات للباحثين في الميدان (A Field Examiner's Manual of Procedure) تقع في ٧٢١ صفحة ، توجد تعليمات واضحة ومواد للدراسة .

ويبدأ تدريب الطالب الذي يعد نفسه كملاحظ للمقابلات على يد باحث متمكن والتي يكون أستاذه في نفس الوقت ، ثم يسمح له بأن يوجه المقابلة ،

ويصعبه معمله ، ويتم عند الضرورة استفساراته حتى يقدر المندوب أنه أصبح صالحاً لأن يقوم بالمقابلة بمفرده .

والابتداء — بالنسبة لأي تخصص معين — يعطى القائم بالمقابلة صورة واضحة عن الواجبات ، والمستويات ، وعن مؤهلات الوظيفة التي يتقدم إليها الطالب (مثلاً مدير مستشفى بيطري ، مساعد ثان ، وكيل مكتب بريد) . ثم ينظر ضرورة تأكيد وزن الأدلة المبنية بقدرات معينة بحرص خاص . وكذلك خدمات وحقائق التاريخ الشخصي .

وتعقد اجتماعات يناقش فيها المدربون والخبراء الباحثون المشاكل التي تعرض ، وتثار الأسئلة ، وتقدم الاقتراحات الاستدلالية ، وتقرأ تقارير المقابلات ، والطالب القدر في ضوء المعلومات التي تحتويها هذه التقارير . وتناقش عينات تقارير المقابلات الشخصية التي في ملحق الكتيب ، وتقارن بالتقارير التي وردت حديثاً ، مما يعود على المدربين بالمهارة في اختصار وتوضيح التقارير كما يجعلهم يهتمون بالمعلومات ذات الدلالة ، وقد دلت الخبرة على أن طبع درجات الطلاب وترتيبهم استناداً على الأدلة التي تحتويها التقارير التي كتبها آخرون قاموا بالمقابلة ، يعود على الطالب تحت التدريب بالفائدة ، ويجعله يهتم بضرورة التسجيل الكامل الدقيق . ويساعده على أن يحسن تقاريره هو . وكذلك يعطى أهمية خاصة للتدريب على أساليب إملاء التقارير .

ويوفد القائم بالمقابلة بعد عدة شهور من التدريب إلى مركز الإدارة لبضعة أسابيع حيث يحصل على تدريب أوسع على تقدير الطلاب من واقع الأدلة الموجودة في تقارير باحثين آخرين . وتحسن هذه الخبرة تقاريره الخاصة عندما يعود بعد ذلك إلى الميدان . ومثل ذلك — باختصار — المناهج المتبعة في تدريب الباحثين في الميدان في حكومات الولايات الفيدرالية .

وتتضمن برامج التدريب للمقابلات المهنية في مكاتب معينة التدريب على

التأكد ، عن طريق رؤساء مكاتب العمل ، من المعلومات التي تعدها أوصاف الوظيفة وخصائصها ، في رسم إعلانات للامتحانات في التنظيم ، والإعداد لهذه الامتحانات ، وفي الإشراف على الامتحانات الشفهية التي يشترك فيها ، ويساعدون أفراد الهيئة الآخرين على أداء واجباتهم بالمشاركة مثلاً في عملية تتبع التقدير الممنوح للموظف أو في بحث الشكاوى ، وكما أحسن المتدرب هذه المجموعة من الخبرات في عملية تتبع التقدير الممنوح للموظف أو في بحث الشكاوى ، اكتسب الإطار المرجعي المطلوب ، ويتخصص القائمون بالمقابلة في امتحان مجال معين : الحرف الدقيقة أو أشغال الهندسة أو الوظائف المهنية أو الوظائف الكتابية ، أو أعمال الإشراف والإدارة ، ويتعلمون كل شيء يستطيعونه عن واجبات ومؤهلات الوظائف في هذا الميدان الواحد ، والأسباب الخاصة بنجاح أو فشل هذه الوظائف ، وتلتبس كل فرصة في أثناء فترة التلمذة لتشجيع المتدرب بامتداح أمثلة من العمل الجيد ، واللباقة في السؤال ، والتقدم في فن تقدير قيمة المعلومات ، ويتعلمون كيف يتجنبون الأخطاء ويجتازون العقبات بلغت نظرم إلى الطرق التي واجه بها القائمون السابقون بالمقابلات مثل المواقف المشابهة ، كما تقرر مواد للقراءة أو دراسات تقديمية في المصالح الحكومية ، أو إدارات الموظفين ، أو علم النفس الصناعي ، أو مثل ذلك من الموضوعات رغم الإرشادات التي تظهر في الكتب المعاصرة والمجلات والتي ينظر إليها كشئ مرغوب ، ومما لا يشك في قيمته أن تشترك في الاجتماع المؤسسات التي لها ارتباطات مهنية من أمثال مكتب الخدمة المدنية ، جمعية الإدارات الشخصية ، الأقسام الشخصية في معاهد الإدارة الأمريكية .

ويجب أن نقول كلمة عن التدريب الذاتي للقائمين بالمقابلة ، فالشئ الكثير يمكن تعلمه من فحص الفرد لألوان نجاحه وأخطائه . ففدة بسيطة من الاسترخاء — بعد أن يتم بحث شخص أو امتحان شفهي — كفيلة بأن تستدعي التفكير في خطوات المنهج التي أدت إلى أفضل النتائج ، والأسئلة التي اجتذبت أكثر الإجابات دلالة . وتفيد الأخطاء والأشياء المذهوقة ، لتقترح هي الأخرى محاولة

بأسلوب آخر . هل قضى القائم بالمقابلة وقتاً ثميناً في محاولة لف ودوران ليكون العلاقة المطلوبة ، أو هل دخل إلى الموضوع خلال بداية سريعة ؟ هل سمح للمقابلة بأن تخرج عن الموضوع أو ظل محافظاً على عدم خروجها ؟ هل تخطى كل الأساسيات ؟ هل الحقائق المستنتجة التي سيضع تقديره عليها كافية ؟ ما هي الأسئلة الإضافية التي كان يحسن أن تسأل ؟ وقد يشير تقدير منهج الفرد — وآثار المقابلة لم تزل غضة في الذهن — إلى حاجة لإعداد أدق قبل المقابلة الثانية من أجل فهم أكثر وضوحاً لواجبات الوظيفة الدقيقة ، أو لتحسن صياغة كلمات الأسئلة التمهيدية ، وكذلك قد يتخذ القائم بالمقابلة أمراً حقيقياً كاتجاه نحو التقديرات التي وضعها ، أو التقرير الذي أعده مشيراً إلى إمكانيات التقدم ، ويساعد مثل ذلك الاستقصاء الذاتي إلى تنمية كفاية الفرد وثيقته في مناهجه . وينفتح باب آخر للنمو الذاتي عندما يستطيع القائم بالمقابلة أن يشارك في البحث والتجريب . والموضوعات الحساسة للاستفسار كثيرة . ولنضرب لذلك مثلاً واحداً : فالشاركة في دراسة مشخصة لاختبار التقدم أو الفشل اللاحق لموظف ، وتكوين علاقات محددة بين المقاييس الموضوعية للنجاح في المهنة ، ومقاييس النجاح المحتمل التي سجلت أثناء الاختبار الشفهي ، مثل هذه المشاركة لا تفشل في تحسين القدرة على حل المشاكل التي تواجه كل قائم بالمقابلة . وكفاية المتبحرين الشفهيين مشروطة كما رأينا بعوامل متعددة : القدرة العامة ، وعدم تحيز المختارين للقيام بالمقابلة ، ورغبتهم في تكريس الوقت الوافر للمشروع ، ومعرفتهم بطبيعة الوظيفة الشاغرة ، وفهمهم للصفات الشخصية المطلوبة ، وحثهم في استغلال الشواهد لمطابقتها على تلك الصفات ، وحكمتهم في تقدير هذه الشواهد ، ودقتهم عند عمل المقارنات عند تسجيل الأحكام . والعوامل الأخرى : هي الوقت المتاح لمقابلة غير متعجلة ، والسرعة التي تسير بها ، والخصائص الكاشفة للأسئلة أو الموضوعات المستخدمة . وقد يتأثر النتيجة النهائية بشكل ملحوظ من اختيار السمات الخاصة التي تلاحظ ، وتعريفها ودرجتها والاستمارات المقدمة لتسجيل الأحكام عليها . وتتطلب التقديرات علاوة على ذلك صياغة كتابية صحيحة ، ومعالجة احصائية واضحة إذا ما أريد لها ألا تضللاً

وأبرز عامل من هذه العوامل هو بلا شك اختبار المتقدمين والمهارة التي يعرفون بها مسئولياتهم، وقد هاجم كثير من الجهات الامتحانات الشفهية ؛ فواضعو الميزانية أشاروا إلى تكاليفها . وزعم المتقدمون إلى الوظائف أنها غير عادلة فهي مختصرة جداً أو مفككة ، عامة جداً أو تخصصية جداً ، وإن القاعين بالمقابلة مستعدون إلى أن يتحيزوا أو ينقادوا للتوجيهات السياسية . وأشاروا بشكل واسع إلى أن المعايير ذات الطابع الممتاز في أذهان ممتحنين مختلفين إنما هي مسألة ذاتية متغيرة وغامضة وكذلك شككوا في الخصائص الموضوعية للشواهد التي يمكن إيرادها بخصوص سمات الطالب الشخصية . وطرق الاختصاصيون النفسيون النقاط الضعيفة في التقديرات التي قدمها مساعدوهم ، وكذلك طرخوا المناهج التي وضعها ممتحنو الوظائف المدنية المتخصصون في مقارنة مؤهلات المتقدمين وأكدوا أن بعض هذه الخصائص التي طلب من المتقدمين أن يقيموها لا يمكن إلقاء الضوء عليها خلال مقابلة طولها ٣٠ دقيقة . وقد أشار رجال الإحصاء إلى أخطاء رياضية واضحة تكون في الوسائل التي تستعمل عادة حين يقوم باحثان أو أكثر بتقدير الاختبارات التحريرية وتقديرات التعليم والخبرة حتى يتيسر إقامة نظام للتقدير والمفاضلة بين المرشحين المتقدمين .

وهذا لا يعني أننا يجب أن نستبعد الاختبارات الشفهية . صحيح أنها تفتقر إلى الكمال ولكن استبعادها لن يؤدي إلى تقليل عدد من يمينون في وظائف لا تناسبهم ، ولا إلى رفع متوسط مستوى الأداء ، بل على النقيض ، فالمدبرون يعرفون جيداً أن بيانات التاريخ الشخصي ودرجات الاختبارات التحريرية لا تقدم بيانات كافية تتناول الكفاية الشخصية الضرورية للنجاح في الوظائف الحكومية أو الإدارية الهامة . وحين تتطلب الوظيفة التعامل مع الجمهور أو الإشراف على مجموعة من الساعدين وتدريبهم أو التعاون الوثيق مع مجموعة من رفاق العمل في جماعة ، تبدو هذه الكفايات الشخصية واضحة كل الوضوح بين المحددات النسبية للقبول ، ويجب أن تقدر هذه الكفايات على نحو من الأنحاء بدقة إذا كانت التقارير ستضم أسماء المرشحين الأكثر احتمالاً

لأداء هذا اللون من العمل ، محققين بذلك رضا لأنفسهم ولرؤسائهم وللصالح العام .
ويكشف لنا الاهتمام الوثيق بكل مرحلة من مراحل الاختبار الشفهي عن
تقرير نظام الكفاية ، وحينئذ ستنادى منظمات الخدمات المدنية — التي تقف
اليوم ضد التقديرات الشفهية — ستنادى حينئذ بالتوسع فيها ، وستقل المطالب
المبالغ فيها ، وستجد لها كم أن من الأسهل لها فحص الشهادات المقدمة لها لتحقيق
العدالة ، ولن يسرف القائمون على تنظيم الميزانية في رفض طلبات المديرين
المتعلقة بالمرتبات والأجور .

المراجع

أنظر مراجع الفصل السابق

الفصل التاسع

مقابلة العمال

بشأن العلاقات بين المستخدم وصاحب العمل

إن اتجاهات وآراء العمال والمشرفين عليهم ذات الصبغة الانفعالية لها أثرها في تشكيل العلاقات بين المستخدم وصاحب العمل . فمثل هذه العوامل تحدد كثيراً ، على سبيل المثال ، الدرجة التي تعمل لها نصوص قانون علاقات العمل الأهل على تسهيل التعاون أو إثارة الصراع . ولكن لا يمكن أن تؤخذ الاتجاهات والمعتقدات على حلتها ، إذ ينبغي أن يتثبت منها بمهارة ودقة . فيحتاج قادة العمل والإدارة على السواء إلى كشف واختيار الحقائق المتعلقة بمشاعر العمال : من عدم الأمن ، والتبرم ، والإحباط ، والخوف ، والشك ، والمهادة ، وكذلك نواحي تفضيلهم وطموحهم وولائهم ورضائهم عن العمل . ويمكن فقط في ضوء هذا الفهم أن تمنع الحفكة السياسية في المجال الصناعي حدوث صراع لا لزوم له ، وتبنى بناء متينا من العلاقات التعاونية بين صاحب العمل والعمال .

وفي الطبعة الأولى من هذا الكتاب عرض المؤلفون بالتفصيل تجربة تتعلق بمقابلة ٥١١ عاملا من عمال النسيج المضربين في بلدة نيوبد فورد وقد أثبتت المقابلة الفردية أنها وسيلة يمكن إجراؤها للكشف عن الاتجاهات في هذا النوع من المواقف في الصناعة . وقد وجد باستخدامها أنها طريقة عملية ويمكن الوثوق بها تماما . والأسلوب الصريح الرحب الصدر ، مع الاحتياطات ضد الأخطاء الناتجة عن سوء فهم متبادل للشروط ، يجعل الوثوق في المقابلة للكشف عن الاتجاهات أعلى مما كان شائعا اقتراضه ، أعلى في الواقع من صدقها

في التحقق من وقائع ذات طبيعة أكثر موضوعية ، مثل التواريخ أو عدد الزملاء من العمال في مصنع ما .

والمقابلة التي ترسم للكشف عن اتجاهات العمال نحو الظروف التي يشتغلون فيها ، والعلاقات التي يكابدونها إزاء الشركاء في العمل والشرفين والإدارة ، غالباً ما تقابل بأعظم نجاح عندما يبرز القائم بالمقابلة نفسه بأقل قدر ممكن ، أو بعبارة أخرى عندما يتخذ دور المنصت ، وعندما يتعلم أن يكون ماهراً في أداء ذلك الدور ، فإن ما يجريه من مقابلات يصبح أكثر جزاء .

وسوف نصف الآن نماذج المشكلات التي كثيراً ما تبحث وسائل المقابلة الخاصة بعلاقات العمل مع أمثلة للطرق المختلفة المتناولة بها ، وللأسباب المتعددة لزيادة مهارة القائمين بالمقابلة كي يصبحوا منصتين ممتازين .

وقد حاول أحد أصحاب العمل السوريين أن يعرف إلى أي حد يقدر المستخدمون عنده كل الخدمات الفاخرة التي تقدم لهم ، وأياً أكثر تقديرًا من غيرها . وقد كان مهتماً بأن يعرف ليس فقط إلى أي حد كانوا راضين عن أجورهم الطبية وساعات العمل المناسبة والوظيفة الثابتة وظروف العمل الصحية وفرص الترقى ، بل كان أكثر رغبة في أن يعلم ما إذا كانوا يقدرون تماماً الامتيازات التي يحصلون عليها أثناء المرض والمعاشات والتأمين الجمعي وفرص الإفادة من مدخرات المشتريات وإجازات بأجر ، وكذلك الخدمات الطبية والاستراحات والمطاعم والفصول المسائية والخدمات الرياضية العديدة والزهورات الخلوية التي كان يسعده تقديمها لهم . وبعد بحث شامل قامت به هيئة خارجية ، بناءً على طلبه ، كان مذهولاً أن يعلم أن نفس مكونات برنامج العلاقات العمالية عنده الذي كان يفخر به والذي أنفق عليه عن رضا أغلب المال ، كان إما مكروهاً أو مقدراً تقديراً ضئيلاً من أغلبية المستخدمين عنده . والأمور التي كانت قد بدت له تافهة أو غير جديرة بالاهتمام ، مثل مساهمة المستخدمين أنفسهم في تقرير ما ينبغي أن

تكون عليه سياسة العلاقات العمالية هذه وثقافتها ، قد تبلجت أكثر في أذهانهم . وبذلك شعر في نفسه بالقصور .

وليس هذا بالحادث الفريد في تاريخ العمل أو الدولة . فعلى مر السنين كان الحكام والمشرعون ، وكذلك أصحاب الأعمال ورؤساء العمل ، يفتقون من الذعر من وقت لآخر على استكشاف أن مشاعر الناس كانت على العكس مما قد افترضوه . وأن الحاجة إلى فهم صحيح لما يفضلونه حقيقة ولا اتجاهاتهم لا تستلزم إعمال للفكر فيها . ومن الواضح أنه لاغنى عنه لتحقيق إدارة صحيحة وعلاقات مرضية . ومن ثم سوف نحاول أن نتساءل عن وظيفة المقابلة كأداة لمثل هذا الفهم ، وكيفية استخدامها استخداماً أكثر فاعلية لهذا الغرض .

إن المقابلة الخاصة بالعلاقات العمالية ذات فوائد عديدة بالإضافة إلى قيمتها الواضحة في تنوير رجال الإدارة لما يدور في ذهن العامل ، والكشف عن الظروف البيئية الواجب تعديلها ، والتحسينات التي ينبغي إدخالها ، أو معوقات لحسن سير العمل يمكن إزالتها . ويمكن أن يجعل منها أداة ذات قيمة لبناء الروح المعنوية ، ولإيجاد إشراف أكثر كفاية ، كما أن نفس عملية المقابلة تفيد كلا من القائم بالمقابلة ، ومن تم مقابله من حيث إقامة عملية التوظيف على أساس سليم . وهي تساعد المستخدم أو المشرف بعد أن تستعرض وجهات نظره على أن يخلص صدره من أي حقد كان يضره - فهي تفريغ مفيد يميل إلى أن يحدث تحريراً للطاقة ورغبة طيبة وشفافاً بالعمل . وهو يكتسب استبصاراً جديداً لأصول الأعمال والمظاهر المختلفة للطبيعة البشرية . وتتجمع لديه ثروة من الأحداث الخاصة والاتجاهات ذات القيمة المعنوية كأمثلة مجردة لاستخدامها في تدريب قادة آخرين علاوة على نفسه . والعمل في المجال الصناعي يهدف إلى تعلم كيفية الإقادة لأقصى درجة ممكنة من المقابلة الخاصة بعلاقات العمل كمصدر لمواد تعليمية تناقش في مؤتمرات المشرفين .

والمقابلات التي تؤدي إلى مثل هذه المواد التعليمية ، والتي لها في نفس الوقت قيمة مباشرة للعلاج النفسي ، بالإضافة إلى ما تكشفه من حقائق ، قد تفيد كلا من رجل الإدارة والعامل .

ولنحاول أن نرى كيف تستخدم المقابلات الفردية في إنجاز هذا الهدف الثلاثي من تزويد الإدارة بمعلومات تتعلق بالظروف والاتجاهات ، وإطلاق الرغبة للعمل لدى المستخدمين والمشرفين وتكوين ذخيرة مفيدة من مادة الحالات يوجه إليها نظر المشرفين والمنفذين أثناء تدريبهم لمرآكز أعلى .

وتلاحظ فروق شاسعة في نمط وطبيعة وطول المقابلات ، فهي تختلف تماماً من المحادثة العارضة التي تحدث بالمصادفة ، إلى الاستفسار المنظم . وقد تكون شكلية أو غير شكلية ، خاصة أو عامة ، نمطية أو مطلقة . وأفضل مقابلة غالباً ما تبدأ كمحادثة غير مقصودة حول بعض الأمور ذات الأهمية الراهنة ، مثل تأثير الجو الرطب في تذبذب الإنتاج ، تقدم الأطفال في المدرسة ، النصر ليله البارحة في لعبة البيسبول . ثم يتحدد سير المقابلة حين بوساطة العميل ، لا بواسطة الباحث الذي يستطيع عن طريق إبداء الاهتمام فقط ، وإن كان متخذاً موقفاً سلبياً ، أن يحصل على دلالة للاتجاهات العقلية ويسمع بظهور أى شيء في ذهن العميل . وخلال هذه المرحلة الحوارية ، يقاوم الباحث الناجح دوافعه الطبيعية لإثارة موضوعات أو توجيه أسئلة تؤدي إلى قيادة مجرى المناقشة نحو نقاط خاصة ، ولكنه يكون يقظاً للملاحظة مهاديات للبول السائدة والاهتمامات ومصادر المضايقات أو الوسواس . وبينما يظهر الباحث اهتماماً عظيماً بالعميل ، ومن ثم يشجعه للوصول إلى قدر من الكشف عن نفسه ، فإن المقابلة تختبر مقدرة الباحث على أن بدع دفعة الحديث تتحول بحيث يمكن الكشف عن التيارات العميقة .

وباتباع هذه المرحلة الحرة غير الموجهة ، فإن الباحث يمسك بدفة الموقف . فيسأل أولاً أسئلة ليستخرج تفاصيل تتعلق بنقطة هامة ثم تناولها ، ثم يسأل أسئلة أخرى لتكشف عن الاستجابات المتعلقة بموضوعات يحاول محاولات

منظمة أن يفحصها . وهذا الأسلوب الحوارى ، إن حدث أن اتبع كلية ، ينبغى أن يتلو المحادثة المرضية غير الموجهة ، لا أن يسبقها . وقد اتضح مراراً عن طريق التجارب المضبوطة فى سيكولوجية الشهادة — كما سوف نرى فى الفصل الذى يتناول المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية — أن التقرير القصصى الحر الذى يتم تدعيمه فيما بعد بأسئلة معينة تصاغ بحرص لتجنب أى إقحام أو إيهام ، يؤدي إلى أدق صورة للوقائع . ومن ثم فإنه للحصول على صورة عن اتجاهات العامل ينبغى لأقواله الطليقة فى المحادثة أن تسبق الأسئلة الخاصة . والمرحلة الأخيرة لمثل هذه المقابلة تكون مرة أخرى حرة وغير مقصودة . ويظل الباحث متيقظاً ؛ إذ كثيراً ما يحدث خلال هذا الجزء الأخير من المحادثة التافهة ظاهرياً ، أن يتم الإفشاء بأهم الأقوال .

وينبغى أن يتلو مثل هذه المقابلة تدوين كامل لها فى الحال ، مع المحافظة بأقصى قدر ممكن على الكلمات الفعلية والألفاظ التى استخدمت .

والمقابلة الخاصة بملاحظات العمل من النمط السابق وصفه تحتاج إلى وقت وصبر ومهارة . وهى وإن كانت مجزية إلا أنها باهظة التكاليف . ولا تستخدم عندما يكون الغرض غير عام ، وتكون المعلومات المطلوبة كما فى حالات الكشف عن أفضلية سياسة معينة ، مثل تفضيل استخدام طريقة العمل ثلاثة أيام فى الأسبوع بدلا من بطالة ٥٠٪ من العمال خلال فترة من الكساد ، أو الكشف عن المشاعر المتعلقة بالأهمية النسبية لمختلف سياسات المؤسسة الصناعية فى الإدارة . وفى مثل هذه البحوث فإن الإفصاح الواضح والمناقشة القصيرة للنقط موضع البحث يؤديان مباشرة إلى الأسئلة الصريحة . ومع ذلك فينبغى ، حتى هنا ، أن يعطى العميل فرصة صياغة إجاباته بطريقته . فقد وجد فى بحث عن اتجاهات المستخدمين نحو مشروع للضمان العالى فى مصنع للورق فى بلدة هولوك أن تلك التعليقات وطريقة صياغتها ألقت ضوءاً على الإجابات المباشرة ، وقد أوضح نفس هذا البحث التماثل الكبير بين النتائج التى نحصل عليها من المقابلة ، وتلك التى نحصل عليها عن طريق استفتاء سرى بشأن الموضوع مجال البحث . ولكن المقابلات تلقى الضوء على مزاعم وكراهية مغرزة

لموقف مرغوب فيه ، والتي يكتسبها بالضرورة الاستفتاء السرى . وعندما يراد أن يتثبت ، كما في هذا المثال ، من نوع توزيع الاهتمامات إزاء سياسة معينة ، فلا يمكن التوصية باللجوء إلى طريقة المقابلة الباهظة التكاليف والتي تستغرق وقتاً كبيراً نسبياً بدلاً من الاستفتاء السرى ، ولكن استخدامها كسند لهذا الاستفتاء ، مع عينة ممثلة لأولئك الذين ندرس اتجاهاتهم ، أمر يوصى به بشدة .

ونفس الوضع يمكن أن يقوم فيما يتعلق بالقيمة النسبية للمقابلة الفردية بمقارنتها بالاستفسار المطبوع ؛ فمن طريق صحائف الاستفسار المصممة تصميماً جيداً يمكن أن تجمع بسرعة بيانات كثيرة ذات قيمة كبرى في الكشف عن اتجاهات المستخدمين . ولكن مثل هذه البحوث تستلزم أن تسبقها وتتلوها مقابلات مع عدد كاف من المستخدمين للتأكد من فهم الأسئلة فهماً صحيحاً وأخذها مأخذ الجد . وفي نفس الوقت فإن هذه المقابلات تخدم في تفسير وتوضيح بيانات الاستفسار . وفي الواقع لا ينبغي نسيان أنه غالباً ما يكون للمقابلة الخاصة بعلاقات العمل قيمتها الرئيسية كسند لطرق البحث الأخرى ؛ إذ يمكن أن تقترح فروض ، وتزودنا بملاحظات ، وتكشف عن طرق من الأساليب يمكن اتباعها ، ولها فائدة في مراجعة نتائج أنماط أخرى من البحث ، سواء من الناحية الإحصائية أو التجريبية . وأما كونها تثير عادة أسئلة أكثر مما تجيب ، فلا يمكن اعتباره كلفة مما يشين المقابلة .

والمقابلات التي تستهدف الكشف عن اتجاهات المستخدم ودراسة ظروف العمل تشترك في الكثير مع العديد من أنماط المقابلة التي سبقت الإشارة إليها في فصول سابقة . ومن الواضح أنه من هذه المقابلات ، تلك المقابلة التي يجريها المدير مع المستخدم الذي يترك وظيفته وقت تركه لها . والسكرتير المنفذ الذي ينجح أيضاً في الوصول إلى الأسباب الحقيقية لترك العمل ، وليست تلك التي تذكر في بادئ الأمر ، سوف ينجح أيضاً في الكشف عن الأسباب

الحقيقية للشكاوى أو مصادر المتاعب في المصنع والمكتب . وفي مقابلاته التتبعية للمستخدمين حديثي الخدمة ، وفي حديثه مع المستخدمين الذين يسمون للنقل أو الترقية ، تكون لديه أيضاً فرصة طيبة لمعرفة آراء المستخدمين وجمع مقترحات تقييد الإدارة .

وقد يسمع القائم بالمقابلة أن مكبس المثقاب مثلاً أفقلت صيائه ، أو أن أحد السيور الجلدية في وضع يشكل خطراً لا داعي له على المارة من العمال . وأحياناً يكون معدل إنتاج القطعة أو سرعة الآلة هو المؤدى إلى التبرم . وكثيراً ما تمرى المتاعب إلى المشرف الذي لا يستطيع أن يدرب أو لا يفعل ذلك ، أو إلى الملاحظ الذي يثير شموراً بتمسفه أو لا يمكن الركون إليه . ويستخدم القائم بالمقابلة مثل هذه المعلومات بحكمة ؛ إذ يتأكد أولاً من صحتها ثم يعرضها على من تسمح لهم مراكمهم بأن يفعلوا شيئاً حيالها ، على شريطة إجراء ذلك بطريقة لا تتيح فرصة للثأر، أو لإزعاج أولئك المستخدمين مصدر المعلومات .

والمقابلة التي تجرى بغرض تحليل العمل باعتباره أساساً لوضع طريقة مقننة للعمل وتوزيع المسؤوليات على الموظفين قد أفادت لسنين كثيرة في الكشف عن معلومات قيمة تظهر كنتائج فرعية أثناء تحليل العمل وتعلق بآراء المستخدمين واتجاهاتهم ورضائهم وقلقهم واستيائهم ، وتستهدف هذه المقابلة وضع تقرير كامل عن واجبات الفرد ومسئوليته . فالسؤال البالغ الدقة هو « ماذا تفعل أنت بالضبط ؟ » وعندما يكمل التحليل فإنه يكشف عن المعلومات النوعية والمهارات والصفات الشخصية اللازمة لأداء هذه الأشياء ولشغل هذا المركز بصورة مرضية . وقد يتولى المقابلة أخصائى من إدارة المستخدمين ، وغالباً ما يتم إجراؤها جزئياً على الأقل بوساطة الرئيس المباشر للمستخدم بإرشاد المحلل . ويمكن إجراء مثل هذه الدراسات المباشرة دون الكشف عن اتجاهات العامل نحو عمله . وكثيراً ما يكشف خلال مجرى تحليل العمل الظروف التي يستلزم الأمر تعديلها .

وهناك مصدر مماثل للمعلومات الهامة من الاتجاهات ، وهو المقابلة التي تجرى بغرض مراجعة القوى العاملة، أى مجرد منظم لكل المقومات والإمكانات البشرية بالمصنع . وأحد أغراض مثل هذه المراجعة هو مساعدة الإدارة فى أن تقدر احتياجاتها من الموظفين ، وأن تخطط لاحتياجات المستقبل . وطالما أن الجرد يبدأ من القمة ويشمل الرؤساء والأجهزة المنفذة وكذلك هيئة المكتب والبائعين والمهندسين وعمال التنفيذ والمستخدمين الفنيين وغير الفنيين ، فهو يعطى فرصة لا نظير لها للكشف عن قطاع مستعرض كامل من اتجاهات ممثلة لسائر المنشأة .

وأحيانا تأخذ المنشأة على عاتقها ، بالإضافة إلى مراجعة القوى العاملة ، إجراء مسح كامل للعلاقات بين المستخدمين وأصحاب العمل . وسواء تولت هذا البحث هيئة من الإدارة نفسها أو وكالة خارجية متخصصة فى هذا النوع من الخدمات فمن الواضح أن المقابلة هى أحد الأساليب الجوهرية من الخدمات . وهى ليست أبداً المصدر الرئيسى المعتمد عليه . وكثيرا ما تستخدم أساساً كوسيلة لتحديد المشكلات وكرشد لمصادر من البيانات أكثر موضوعية . فكشوف المرتبات ، عدد عمال الوردية وفقا لتبويب الأقسام وأسباب ترك العمل ، سجلات الغياب ، المرض ، الحوادث ، الفصل ، الشكاوى ، المقترحات المقدمة وما تم تنفيذه منها ، مضبطة اجتماعات الشرفين والتنظيمات المالية ، الاتفاقات المشتركة ، التحكيم ، الإحصاءات الخاصة بما يملكه المستخدمون من رأس المال ، الادخار ، المساهمة فى التأمين وخطط الإفادة منه ، كل هذا يوضح حالة العلاقات العمالية بدرجة أكثر مما يمكن أن يكشف عنه أى قدر من المقابلات الفردية . ولكن هذه السجلات والإحصاءات الجامدة لا تحوى أبدا القصة الكاملة . فالحقيقة تظل فى أنه فقط عن طريق الاتصال الشخصى المباشر بالمستخدمين والرؤساء يمكن إجراء تقدير للحالة الحقيقية العمالية فى بعض وجهاتها . فمن المؤكد أنه لا يمكن إثبات المضايقات والخاوف والتبرم من ناحية ؛ ومن ناحية أخرى فإن الولاء والرغبة الطيبة لا يمكن قياسهما تماما بأى إحصاءات إدارية . فهذه الاحتمالات

والمقومات يمكن إلقاء الضوء عليها لدرجة ما عن طريق المقابلة الخاصة بعلاقات العمل . وعلاوة على ذلك فإن هذه المقابلات إذا رسمت ونظمت لتحقيق هذا الغرض ، فإنها يمكن كما أوضح هاويز أن تؤدي إلى مميزات يمكن الاعتماد عليها للحالة المعنوية .

وقد أجبنا الإشارة إلى فائدة المقابلة في البحوث الخاصة بالعلاقات العامة ، أى علاقات المستخدمين كجموعة بصاحب العمل ، أو بأصحاب الأعمال كجموعة ، والمسائل التي نحن بصددتها في الغالب مسائل جدلية : مستويات الأجور ، ساعات العمل ، ظروف العمل ، الاعتراف بحق المستخدمين في تنظيم وإدارة مباحثات مع أصحاب العمل بوساطة رؤساء الاتحاد ، فتح ورش في مقابل إغلاق . أخرى ، الاتحادات المهنية في مقابل الاتحادات الصناعية ، قيام ظلم لم يرفع بعد ، تشييل جائر ! وما شابه ذلك . ومثل هذه البحوث غالبا ما تجرى في حى الصراع في جو من التنازع أو الحرب في الصناعة . وليس هناك وجهة أخرى في العلاقات العمالية استخدمت فيها المقابلة باعتبارها طريقة للبحث استخداما أوسع مدى ، أو تعمق فيها الاستطلاع لما لها من صحة وأساليب فنية . وهى في الواقع كذلك . فإن الأسئلة المطلوبة الإجابة عليها حيوية وليس هناك من وسيلة أخرى للحصول على الكثير من الوقائع التي يمكن أن تبني عليها استدلالات سليمة . ومع ذلك ، فعندما يشتد الصراع بين المصالح وتشتد حمية الحدال ، فإن طريقة المقابلة الفردية توضع في أخرج اختبار لها ، اختبار القدرة على الوصول إلى الحقيقة بالرغم من التحيز والتحامل والفروق الجوهرية في اتجاهات من تجرى مقابلته سواء أكان عاملا أو مستخدما لمصلحته الذاتية . فالباحث كذلك يأتي ليزاول مهمته باتجاهات متحيزة وليدة فلسفته الاجتماعية ، ومركزه الاجتماعى والاقتصادى ، وخبراته الماضية وانتماءاته الحاضرة . ومن ثم فإن الحاجة الهامة في هذا الميدان من العمل هى أخذ الحذر بالوسائل التي تكفل سلامة تكامل المقابلة الفردية وكفالة الوصول إلى وقائع غير متحيزة يمكن الاعتماد عليها .

ومن ثم فعند الإعداد لمثل هذا البحث ، ينبغى للباحث في مجال العلاقات .

العالية أن تثبت بطريقة موضوعية من عدم تحيزاته هو ، وأن يحذر من أن تصبغ أسئلته واتجاهه في المقابلة أو تقريره عنها . وينبغي أن يحدد موضوع النزاع بوضوح ويقرر مقدما أى الوقائع الممكن الحصول عليها عن طريق المقابلة تكون ذات دلالة ومتعلقة بالحلول . وعليه أن يعد خطته إجمالا وتفصيلا ، وأن يخطط رؤوس الموضوعات النوعية في البحث ، وأن يصوغ مقدما ألفاظ الأسئلة الرئيسية بالضبط ، وأن يختار بعناية من يجري مقابلتهم ، متأكدا من اتصاله بالعدد الكافي لممثلين لكل من وجهات النظر المتعارضة ، وأن يقوم مكائنه مع كل من المجموعتين ، وأن يكسب ثقتهم وهو يحتفظ بنزاهة وإنصاف بينين .

وينبغي للقائم بالمقابلة ، عند السير قدما في البحث ، أى يكون قادرا على أن يكسب ويستحق ثقة هؤلاء ممن يستطلع رأيهم ، وبهذا فقط يمكنه أن يعتمد على صراحتهم وإخلاصهم .

وعندما يضع ملاحظاته عن المقابلة ، عليه أن يحافظ بدقة متناهية على تسجيل ما لوحظ من وقائع ، وماوجه له من أقوال دون أى استدلال أو تفسير من جانبه . وفي المقابلات الهامة فانه يختزل كتابته ، ثم تكون لديه فيما بعد المادة الجوهرية المقدمة من أفراد البحث .

وبالتقدم في البحث ، يقوم بتلخيصه من وقت لآخر ، وقبل الانتهاء منه ، تخضع كشوفه الاختبارية لكل من الفريقين المتنازعين للتحصحيح والتعليق ، ولكنه يحتفظ لنفسه بمسئولية التلخيص النهائى والتفسير والاستنتاج .

ومثل هذا هو النهج الذى يتخذه القائم بالمقابلة في رسم طريقه خلال جو مشحون بالمشاكل الناتجة عن الصراع في الصناعة . فهو الربان الماهر الذى يتجنب تحطيم السفينة في دوامة الشك أو على الصخور المثلومة لتوقعاته هو . ولكنه عندما ينجح فعلا في توجيه الدفة فإنه يرسو بشحنة ثمينة .

ولم يوضح أخصائى في كتاباته عن هذه الأشياء وغيرها من مخاطر البحث في ميدان الصناعة أكثر مما فعلت مارى فان كليك مديرة الدراسات الصناعية

في مؤسسة راسل التي تنصح للجناد في دراسة المقابلة في مجال العلاقات العمالية بالرجوع إلى كتبها بصفة خاصة .

أما وقد لاحظنا ذلك المدي من الاستخدامات الذي تستخدمه المقابلة في مجال العلاقات العمالية والأشكال المختلفة التي تتخذها ، نعود بالانتباه إلى استفسارات معينة حول أساليب معينة ، إذ كيف يمكن كسب تلك الدرجة من الثقة التي بدونها لا بد للمقابلة أن تفشل بالتأكيد ؟ وكيف يمكن للقائم بالمقابلة أن يتعلم أن ينصت ، بصبر واهتمام ويقظة ؟ من هو الباحث الأمثل ؟ رجل غريب عن العمل أو العكس ، رئيس أو زميل في العمل ؟ ما هي المواقف المخرجة الخاصة بهذا النوع من المقابلة ليتمكن التعرف عليها واتخاذ الاحتياطات لمقابلتها ؟

لا توجد هناك صيغة واحدة بسيطة لكسب الثقة ، ولكن هناك نقاطاً عديدة ، قد تكون واضحة بصفة عامة ، يمكن أن نسميها هنا لأنها لسوء الحظ تهمل أحياناً .

والطريقة الوحيدة المثلى لكسب ثقة الإنسان هي أن يستحق المرء هذه الثقة ، فالباحث الناجح هو الذي يناهض دوافعه الطبيعية في التحدث مع معارفه عن موضوعات مختارة من المعلومات الشخصية التي يحصل عليها خلال مجرى مقابلاته ، فهو ليس راوية لقصص الغير . والرغبة في شخصية متكاملة في هذه العلاقة المباشرة ليست كافية ، إذ ينبغي أن تكون عادة وليست برغبة . وكثير من الباحثين حطم قيمته في المجال الصناعي عن طريق ملاحظة طارة وصلت في نهاية الأمر إلى أسماع من أجرى معه المقابلة ، أو أن أحد المشرفين يبدأ في استخدام المعلومات للازعاج أو للاضرار بمن كانت بشأنه هذه الملاحظة . وأحياناً ما يكون إغراء الإفصاح قوياً . فمن المديرين من يكون حريصاً على التعرف إلى من يخدمه من الموظفين ، أو من يجادل في شأن إحدى الورش المغلقة . وفي الواقع فإن الطريقة القديمة الخاصة باستخدام جواسيس ومرشدين ، أو مخبرين خاصين ، بغرض تحديد وفصل المستخدمين الباعثين على الضجر والشاغبين ، هذه الطريقة

قد سادت للأسف مرة ثانية في بعض الصناعات خلال عام ١٩٣٠ وفقا لما كشف عنه أحد البحوث ، وتستحق اللوم بصفة خاصة تلك السياسة التي ينتهجها قصيرو النظر من المشرفين الذين يتباهون بوجود بعض الرجال المخلصين لشخصهم بين المستخدمين ، يتجسسون في الخفاء على زملائهم المال ويقدمون التقارير عن أي تهاون أو عصيان . وقد تكون هناك مواقف ، كما في حالة أشغال السكة الحديد ، حيث يلزم الأمر وجود رجال المباحث للمراجعة على المستخدمين ممن يمهّد إليهم بجمع المال . وكون أن المحصلين يعلمون أنه قد يعرف أمرهم عند أي محاولة للاختلاس ، قد يكون رادعا مفيدا . ولكن من المشهور عن رجل المباحث أنه لا يمكن الاعتماد عليه كمصدر للمعلومات المتعلقة باتجاهات المستخدمين بصفة عامة ، وأن المدير المعروف بأنه يعتمد على المعلومات المستقاة عن طريق التلصص يخسر توا أي ثقة أو احترام مرتجى . والموقف بالنسبة للمدير أو رئيس العمل هو مثله بالنسبة لمن يجري المقابلة ، إذ يلزم أن يتبع الطريق المستقيم . فالصراحة المبنية على الإخلاص من جانبه تولد اتجاهات مماثلا لدى من يتحدث معهم ، تماما كما يولد الخبث الشك . فدور المخبر بعيد تماما عن التفاهم الحقيقي المتبادل .

ولهذه الأسباب فإن القائم بالمقابلة في مجال العلاقات المالية لا يتأخر عن الإفصاح لمن يجري معه المقابلة عما يستهدفه إذا كان هناك أي مجال للشك . فهو لا يريد أي إساءة للفهم في هذا الصدد . ويهدف في نفس الوقت إلى أن يفعل ذلك بطريقة تربط هدفه باهتمامات من يجري معه المقابلة . وهذا سهل نسبيا على شريطة أن يكون في بحثه غير متحيز ، بل بالأحرى محايدا حقيقيا يحاول الوصول إلى الحقيقة كأساس للتفاهم المتبادل .

وينبني للقائم بالمقابلة أن يكون اهتمامه الشخصي بمن يتحدث معه اهتماما حقيقيا وليس نوعا من التظاهر . فلا شيء يثير العامل أكثر من أن يلح لدى من

يجرى معه المقابلة مظاهر من الاهتمام المصطنع غير المخلص فيه وفيما يقوله. ولا يمكن لأحد أن يدهى بنجاح اهتماما لا يستشعره .

وطبيعى أن القائم بالمقابلة سوف يرغب مقدما في أن يعرف الشيء الكافى عن سوف يجرى مقابلته وعن عمله حتى يمكنه أن يتكلم بلفته وأن يبدأ من نقطة طبيعية للاتصال . وعند ما لا تكون هذه المعلومات جاهزة مقدما ، فعالبا ما يستحسن البدء بأسئلة قليلة مباشرة عن المهنة الحالية للعامل مثل « ماذا تفعل الآن ؟ » ... « كيف حال العمل ؟ » ... « ماذا كنت تعمل من قبل ؟ » ... « هل تحب هذا العمل أكثر ؟ » وهكذا تبدأ المحادثة .

وبينما يكون بعض الباحثين بطبيعتهم أكثر مهارة من غيرهم في ذكر الغرض من المقابلة وأكثر كفاية في تلمس سيل غزير من التعليقات والمقترحات ، فإن كل من يتم اختيارهم لهذا العمل يحتاجون على الأقل لحد أدنى من التدريب المتخصص . ويشمل هذا التدريب طريقة المواجهة بما فيه ، عند الضرورة ، كفاءة السرية ، ومراعاة على تسجيل المقابلات بحيث يحتفظ بالعالم الأساسية لها ، في حين يفعل أشياء منها يمكن أن تخدم في تعريف الآخرين بمصادر المعلومات . وينبغى توجيه عناية خاصة لتدريب القائم بالمقابلة على أن يكف يديه ويدع العميل يتكلم بحرية عند ما يشرع في ذلك . ويكافىء ذلك في الأهمية بعض التدريب الأولى على ملاحظة ما يبدو غير ذى أهمية من أقوال وتعليقات ، وعلى الرغم من أنها تبدو عابرة ، فإنها تتضمن دلائل على وجود قلق أو وساوس أو مخاوف . وهذا يمكن إجراؤه باستخدام أمثلة توضيحية قائمة فعلا . ويحتاج القائم بالمقابلة إلى الاحتراس من خطورة ترك انتباهه يتحدد وفقا لمساواة توحى بها هذه الأمثلة الخاصة أو بمقابلة من القواعد يحتمل أن يكون قد اطلع عليها خلال عملية التدريب . ويحتاج عادة إلى تذكيره بأنه لا يوجد اثنان من الناس متماثلين ، وأن ما يكون له وزن كبير لدى فرد يكون تافها بالنسبة للآخر ، وأن واجبه الحصول على الصورة الحقيقية للموقف كما تبدو للشخص الذى يستمع إليه .

والقائم بالمقابلة يحتاج إلى الاحتياط بصفة خاصة من إعطاء تعاليم أو محاولة ذلك ، فليست من وظائفه الدعوة للفضائل ، أو محاولة تعديل سلوك قد يستشعر أنه خاطيء . فواجبه أن ينصت وأن يفهم .

ويمكن خلال المقابلة التدريب على فن الإصغاء . ولكن المقابلة ، قبل أى شىء آخر ، ماهى إلا نقطة بداية . فعند تدوين أحداث المقابلة ، ثم دراسة هذه التقارير فيما بعد ، نجد أن أسلوب الإصغاء لا يزال يحتاج إلى تهذيب ، فغالبية الناس لديهم نزعة قوية نحو فرص تفسيراتهم لما قيل ، عن اتخاذ وجهة نظر الشخص الآخر وقراءة ما يقصده من سياق الحديث .

فالقادرة على اتخاذ دور المنصت هى إحدى الخصائص البارزة فى الريادة الناجحة وكذلك فى البحث الناجح .

والدراسات الشاملة المنظمة لاتجاهات المستخدمين لا يمكن دائما أن يقوم بها أساتذة خبراء فى فن المقابلة يعملون فى هيئات متخصصة فى هذا النمط من البحث . وفى الواقع فإن الشىء الكثير يمكن أن يقال بشأن البحوث التى تجريها الإدارة نفسها . وفى هذه الحالات يقوم سؤال عما إذا كانت أكبر قيمة نحصل عليها تكون فى المقابلة التى يجريها مباشرة السكرتيرون التنفيذيون أو المديرون ، أو رؤساء العمل والمشرفون ممن لهم صلة مباشرة بالمشكلات اليومية للورش والمكاتب ، أو تجريها هيئة متخصصة فى قسم العلاقات الصناعية . وقد اختارت بعض المصانع مختصين فى إجراء المقابلة بحيث يكون قد سبق لهم التدريب على فن الخدمة الاجتماعية النفسية . والبعض الآخر ألقى المسئولية على ممرضة ملحقه بمستشفى المنشأة التى تنتهز الفرصة للتحديث مع المستخدمين ممن يعدون للعلاج أو الفحص الطبى أو الرمى أو للإسفاف . وفيما يتعلق بمن يجرى المقابلة فإنه لم تقم أى شواهد على أفضلية اختياره من خارج المنشأة ، أو الاستمانة بشخص من نفس المنشأة ، وتكون له ميزة معرفتها جيدا وحب العمال إياه . وفى الواقع ، فإن النجاح انما يعتمد على مقدرة وتدريب الفرد القائم بالمقابلة أكثر من اعتماده على مكانته واتصالاته ، أو على معرفة مباشرة بالجو الخاص للمصنم .

- وقد اتخذت شركة (وسترن الكتريك) في مصانعها في هوثورن خطوة جريئة باختبارها لمن يجرون المقابلة من بين طبقات العمال أنفسهم . وبالنسبة لهؤلاء العمال فإن تعلم عملية المقابلة تصبح من ثم خطوة في تأهيلهم كشرفين مستقبلا . وهذه الخطوة تجعل من الممكن على المستخدم أن يتحدث بصراحة في محادثة مع واحد من مكائته هو . ومع ذلك فإن المكانة ليست هي نفسها بالضبط ، لأن القائم بالمقابلة وإن كان هو نفسه من العمال إلا أنه يشار إليه كممثل للإدارة . في هذه العلاقة المينة . وكثيرون منهم يكونون سعداء لإتاحة الفرصة لهم للإفشاء بأفكارهم وتقديم مقترحات لتحسين الأحوال . وقد فاقت نتائج برنامج مقابلة العمال في مصانع هوثورن كل ما كان متوقعا لها من حيث تحسينها للروح المعنوية ، وزيادة القوة الإنتاجية ، وتقاهم أفضل بين العمال والإدارة .

وقد أصبحت هذه التجربة الخاصة التي قامت بها هذه الشركة في الاستخدام المنظم للمقابلة في مجال العلاقات المالية إحدى مراحل التقدم الملحوظ في أسلوب الإدارة في مجال الصناعة . وقد قام بنوك ومايو وبنام بوصفها لأول مرة في فبراير ١٩٣٠ في جريدة الأفراد (Personnel Journal) وكذلك في كتاب (Human Problems of an Industrial Civilization) (٦) ونجد تقريراً حديثاً أكثر كمالاً في كتاب (Managements and the workers) لمؤلفيه روثلسبرجر ودكنسون (Roethlisberger & Dickson) الذي يستمد أصله من محاولة لتحديد تأثير زيادة الإضاءة على الإنتاج بتجارب مضبوطة . وهذه المسألة أدت إلى مسألة أخرى . فلماذا يمكن ملاحظة وقياس فاعلية المؤثرات المختلفة التي تؤثر على التغيرات لدى الفرد في الإنتاج ، عزلت مجموعة صغيرة من النساء المشتغلات بجميع نوع من الأجهزة الكهربائية عن غيرهم من العمال ممن يقومون بنفس العمل ، ووضعت أجهزة خاصة لتسجيل آليات أدائهم بدقة بدقيقة .

وقد بذل كل جهد للمحافظة على ثبات كل الظروف والمؤثرات الخارجية بقدر الإمكان . وبعد فترة من الزمن قدرها خمسة أسابيع ، أجرى تغيير كل عنصر

تلاؤ الآخر ودونت المشاهدات . وكان أول تغيير هو فى الأجور باعتبارها حوافز للعمل ، فاستخدمت طريقة خاصة هى الدفع الجماعى . وبعد ثمانية أسابيع أدخلت فترات للراحة قدرها خمس دقائق فى كل مرة عند الساعة العاشرة وعند الثانية . وبعد خمسة أسابيع زيدت فترة الراحة إلى الضعف . ثم جرب إعطاء ست فترات قدر كل منها خمس دقائق وذلك لمدة شهر . ويمثل هذه الطريقة تمت ملاحظة التغييرات التى تطرأ على أداء العاملين بسبب إدخال تعديلات أخرى على ظروف العمل فى أوقات مختلفة ، وتشتمل على تقديم وجبة قبل منتصف الظهر وتقليل ساعات العمل والتشغيل خمسة أيام من الأسبوع . وقد أجريت بعض المقاييس الفسيولوجية فى أوقات مختلفة بما فى ذلك استجابة أوعية الجلد الدموية ، وضغط الدم الانقباضى والانبساطى ، وعد النبض ، وغيرها من الأمارات التى تدل على حالة التعب وتوازن التمثيل الغذائى . وقد أفاد هذا فى تأكيد الباحثين من أنه لم ينشأ عن العمل أى حالة من التعب الشديد أو غيره من النتائج الفسيولوجية الضارة . وفى الواقع فقد تحسنت صحتهم العامة .

وطوال هذا الوقت قام المشرفون بتسجيل الملاحظات التى فى المحادثات ، وتمت مقابلة الفتيات بطريقة غير رسمية تماماً لمعرفة اتجاهاتهن نحو عملهن والظروف القائمة . وقد تم التعرف من وقت لآخر على الظروف الصحية والغذائية ، والنوم ، ووسائل الترفية ، والمضايقات ، والقلق الذى ينشأ بسبب عوامل منزلية ، باعتبارها مسئولة جزئياً عن التذبذب الذى يلاحظ فى أداء الفرد .

وقد أجريت هذه المقابلات فى جزء منها بواسطة ممرضة تم تدريبها على الملاحظة والإنصات ، وكذلك على توجيه الأسئلة ، كما أظهر الرؤساء والمشرفون بطبيعة الحال اهتماماً بالغاً فى العاملين وفيما يظهرونه من اتجاهات . ولكن لم يستخدم فى أى وقت أى ضغط للإسراع فى العمل ، فقد كانت التعليمات الموجهة لعاملات التجميع أن يحتفظن بمعدل سرعتن الطبيعى .

وقد كانت النتائج مذهلة . ولم تقس فقط بمعيار الانتاج ، الذى زاد

بصفة عامة زيادة مدهشة ، ولكن أيضاً بمقياس الاستجابة والانتظام في الحضور ، وفي رضا العاملين وروحهم المعنوية ، كما بدت عن طريق الملاحظة ، وكما أكدتها المقابلة الفردية .

ومن الواضح أن هناك عوامل أبعد أثراً من أي ظروف خارجية كانت تفعل فعلها ، مثل فترات الراحة والأجور باعتبارها حوافز ، وطول ساعات العمل . وقد أصبح من الواضح في نهاية الأمر بما لا شك فيه أن أكثر هذه المؤثرات المرغوبة قوة هو نوع الإشراف الممارس ؛ أي الإشراف القائم على أساس إعطاء الأوامر بطريقة ودية غير رسمية خالية من الضغط أو الغلظة ، مقرونة باهتمام شخصي قوي في كل مستخدم من جانب القائم بالمقابلة والمديرين .

ولم يكن كشفاً جديداً لذلك المبدأ من مبادئ الإدارة ، ونعني به أن أكثر هذه البواعث قوة نحو العمل المنتج هو الإشراف الذي يتميز بالاهتمام الشخصي الصادق ، من ذلك النوع الذي ينصت عن أن يصبح بالأوامر . وقد عرف بهذا المديرون والمشرفون الحكماء ومارسوه إلى حد ما . فتركوا بابهم مفتوحاً لأي مستخدم لديه أي شكوى . وكانوا ينصتون بسرور وتمهدوا بتذليل الصعاب . وقد حاولوا معرفة عمالهم شخصياً ، كي يكون لديهم اهتمام حقيقي يظهرونه لكل منهم باعتبارهم زميلاً من البشر وليس ترساً في الآلة الكبيرة . ولكن صدق هذا المبدأ الأساسي في العلاقات العمالية السليمة لم يكن أبداً من قبل بمثل هذا الوضوح والصورة المذهلة التي ظهر بها .

ثم واجهت الإدارة مشكلة عملية ؛ إذ كيف يمكن أن تتم فائدة هذا البحث على كل مستخدم المصنع وعددهم ثلاثون ألفاً ؟ هل يمكن منحهم الفرصة للتنقيب عن أنفسهم عندما يحتاجون إلى ذلك ، وأن يعبروا عن أنفسهم بحرية تامة فيما يتعلق بالظروف والعلاقات الشخصية ؟ وكيف يمكن تدريب الملاحظين والمشرفين والرؤساء ، وعددهم ألفان ، على الإنصات والفهم

والكف من الصراع والاستبداد وإبداء الاهتمام الشخصى الحقيقى بكل من يعمل معهم ؟ .

وقد اتخذت خطوتان رئيسيتان نحو تحقيق هذه الغايات ؛ الأولى هى إتاحة وسيلة جديدة لقيام اتصال شخصى بين العمال والإدارة . فتم اختيار وتدريب ستين عاملا على إجراء المقابلة ، ثم أرسلوا إلى أقسام أخرى غير أقسامهم لإجراء مقابلات مع العمال هناك . وقيل لكل مستخدم تم مقابله : إن الإدارة تريد أن تعلم رأييه عن الظروف وما يحب وما يكره فى عمله وأحواله ، وأى شىء آخر يهتم بأن يذكره ، مع وعده باغفال اسمه ، وإعطائه حرية كاملة فى اختيار الموضوعات التى يتحدث عنها . وأحيانا لم يمكن الكشف عن أى شكاوى أو تبرم أو مقترحات . وكثيرا ما كانت المحادثة تتمدى المجال المخصص لها . ويحاول دائما القائم بالمقابلة تجنب توجيه المقابلة نحو موضوعات معينة ، ولكنه يظل متيقظا لأى إشارة مهما كانت غامضة تتم عن اضطراب ، أو تبرم ، أو تنم عن مواقف مرغوبة . ومع أنه يحدث أحيانا إمساك عن الكلام أو تشكك فيه ، إلا أن هذه الفرص للتحدث بحرية وصراحة مع زميل مستخدم يمثل الإدارة كانت تلقى ترحابا من أغلبية العمال . وكثيرون كانوا على استعداد ومشغوفين للافتضاء بما يعتلج فى أنفسهم : من المضايقات الصغيرة حتى المتاعب الكبيرة . والكثيرون منهم كانت لديهم مقترحات معينة لتحسين ظروف العمل . وفى الواقع فإن هذه المقابلات لم تزودنا فقط بصمام للأمن يسمح بتصاعد البخار ولكنها أمدت الإدارة بدلائل قيمة عن ظروف الورش المادية والبشرية التى يمكن تحسينها فورا .

وبطبيعة الحال فإن كفالة إخفاء الأسماء كانت تحترم بدقة متناهية ، وإلا فإن التجربة كانت تنتهى فقط إلى الدمار . وكان القائم بالمقابلة يدون الأجزاء الهامة من كل مقابلة ، محتفظا إلى أبعد قدر مستطاع بالفاظ العامل نفسه ، ولكنه يغفل أو يمحو بعناية التفاصيل التى يمكن أن تؤدي إلى التعرف على المتحدث . ثم تفحص بعد ذلك هذه التقارير بعناية ونحو لتحقيق الغرض منها بوساطة أعضاء هيئة البحث .

وعند ما استكمل العدد الكافي من المقابلات في أقسام عديدة مختلفة ، حلت التقارير ، وصنفت الشكاوى والمقترحات وأجرى عدداً وقدمت للسلطات حيث استطاعوا في حالات كثيرة علاج المواقف المطلوبة . وهكذا فإن عدداً غير عادي من التعليقات عن درجة الحرارة في إحدى الحجرات أدى إلى استكشاف أنه عند تركيب جهاز التسخين الجديد كان هناك خطأ في حساب المسطح المشع اللازم لايجاد درجة الحرارة المناسبة لنوع العمل الذي يجري في تلك الحجرة . وبمثل هذه الأساليب وجد كل من الادارة والعمال أن المقابلة ذات قيمة .

والخطوة الأساسية الثانية في نشر فوائد البحوث في المجال الصناعي على نطاق واسع اتخذت بشأن برنامج تدريب المشرفين . وكان الهدف هو تعليم كل المشرفين كيف يتعاملون مع عمالهم بالأساليب الودية الشخصية الجوهرية التي كشف البحث أنها حيوية للروح المعنوية للعمال . ولم يتم ذلك عن طريق محاضرات تعطى لهم ، فقد قامت هيئة البحث أولاً باختيار ونشر مجموعة من المقابلات النموذجية ثم طبعت هذه المقابلات ، ثم اجتمع المشرفون مع بعضهم البعض في مجموعات من ستة عشر شخصاً كل أسبوعين تحت قيادة واحدة منهم أو عضو من هيئة المديرين لقراءة إحدى هذه المقابلات ومناقشتها فيما بينهم .

وقد أدت هذه المؤتمرات التي تمت بين المشرفين إلى نتائج مذهلة لا تقل عن تلك التي نتجت عن البحث التجريبي الأصلي . وقد كان لدى بعض المشرفين من ذوى الكفاية حاجة ضئيلة للاستشارة بما تزودهم به هذه المستندات التي تكشف الانسان عن قرب ، وينزع آخرون إلى أن يكونوا من نمط آخر ؛ إذا فشلوا في الاهتمام أو الافادة من المناقشات . ولكن عن طريق دوافع جديدة ضخمة زود بها الأذكاء من المشرفين ، أصبح لديهم استعداد للاعتراف بالفروق بين العمال ، وفهم للقيم الذاتية . واستمرت المؤتمرات لتضيف إلى خبرة المشرفين اليومية وجهات نظر جوهرية ومعرفة مدوسة للطبيعة البشرية أثناء العمل ولعمادة الإنصات .

وبالنسبة لهذه التجربة العملية في فهم وتحسين العلاقات الإنسانية والظروف في مجال الصناعة ، كانت المقابلة الفردية أمراً لا غنى عنه .
وقد اتخذت شركات أخرى — هنا وهناك — اتجاهات مماثلاً ؛ لذلك الذي اتخذته الإدارة في هوثورن وأخذت على عاتقها بصفة عامة أن تغذى بانتظام عملية تدريب المشرفين بمعلومات جديدة ملموسة استخرجت خلال المقابلات مع المستخدمين ؛ ففي أحد مصانع بنسلفانيا تمت مقابلة ٢٤٣ مستخدماً بوساطة خمسة أساتذة من قسم الخدمة العامة بإحدى كليات بنسلفانيا .

وعند وصف النتائج أرجع ريتشارد (Richards) (٩) رجحان كفة تعليقات التبرم عن كفة الرضا التي يبديها العمال إلى ميل طبيعي في مثل هذه الأحوال لذكر الظروف غير المرغوب فيها واعتبار العوامل التي تبعث على الرضا أمراً يؤخذ على علته . وقد لوحظت فروق ملموسة بين القائمين بالمقابلة من حيث قدرتهم على تجنب توجيه الأسئلة والإيحاء بالموضوطة .

هذه الدراسات تشير إلى اتجاه جديد في فهم اتجاهات المستخدمين . وتماثل الأساليب المستخدمة تلك المطبقة في الميادات النفسية التي وصفت في الفصل السابع . وقد أوشكت الصناعة على أن ينتشر فيها التحقق من أن الميكانيزمات العقلية التي درست في الميادات تفعل فعلها أيضاً في خبرات الفرد اليومية مهما كانت مهنته وظروفه وعاداته .

ويتضح تقدير وجهة النظر هذه في البحث الفريد الذي قام به « هرسى » عن جهود العمال وانفعالاتهم بارتباطها بظروف العمل والصحة ووسائل الترفيه والحياة الأسرية . وقد اختص هذا البحث بدراسة عوامل الرضا وغيرها من التغيرات الوجدانية في مجموعة من سبعة عشر عاملاً في ورشة للسكة الحديد . وكان الهدف هو كشف ظاهرة ترابط العلاقات بين العوامل الذاتية

أو البيئية المؤثرة على العامل الفرد من ناحية ، وسلوكه أثناء العمل سواء أ كان موضوعيا أو حديثا بطريقة ودية غير شكلية ومستمر من يوم لآخر لمعظم أجزاء السنة . ويقول هرمي في بحثه عن هذه الدراسة « وبصدد العلاقات التي كان يسعى الباحث لإيجادها بين العمال ونفسه ، كان لابد من استخدام وسائل وطرق التحليل النفسى ، ولكن هناك فارقا هاما من حيث إن هذه العلاقات تبين خلال البيئة الفعلية التي تقوم فيها الخبرات التي تدرس . وقد عاش الباحث مع أفراد بحثه في الورشة ، وأصبح إلى أبعد حد ممكن زائرا محبوبا ومقبولا في منازلهم . ومع ذلك كانت هناك محاولة مقصودة لجعل كل عامل يفضي بما عنده . وطوال العام ، وفيما عدا فترتين من الراحة إحداهما ثمانية أسابيع ، والأخرى أربعة أسابيع ، أمضى الباحث كل يوم من أيام العمل وكثيراً من الأمسيات وأيام الأحاد مع العمال . وكان يقوم بكل من ملاحظة الرجال وتلقى التقارير الشفوية منهم كل يوم بشأن حالتهم الجسمية ، إحساسات التعب ، الكفاية الإنتاجية ، الإفادة من وقت الفراغ ، وكثير من التفاصيل الأخرى المتعلقة بنجاحهم ورضائهم عن عملهم سواء بطريق مباشر أو غير مباشر . وكان الباحث عند وصوله إلى الورشة كل يوم يحصل من كل رجل على تقرير عن كل ما قام به من نشاط هام منذ اليوم السابق . وكان يوم العمل نفسه مقسماً إلى أرباع من فترتين قبل الظهر وأخرين بعد الظهر . وكانت المعلومات تجمع من كل العمال عن كل ربع من أرباع اليوم . وكانت تجري مقارنة أقوال العمال عند كل فترة بمقاييس موضوعية للإنتاج ، ومن حين لآخر بتحليل كيموى لديهم ، وقياس ضغط الدم في وضع الانحناء والوقوف مأخوذاً عند بداية ونهاية وقت العمل . وقد تبين شيء واحد ذو قيمة ، والذي كان يعتمد إلى حد كبير على البيانات المستمدة من المقابلة ، متعلقاً بالتغيرات الانفعالية لهؤلاء العمال الأسوياء . فقد دلت الدلائل على أن كل هؤلاء الرجال كانوا يمرون بدورات انفعالية في فترات منتظمة — أى انخفاضات وارتفاعات في المزاج مرادف بعض الشيء لحالات الهوس والانهباط — وكانت الفترات تتراوح في مدتها من ثلاثة إلى تسعة أسابيع . وكان طول الدورة يختلف باختلاف الأفراد ، ولكنه كان بصفة عامة ثابتاً بالنسبة لكل عامل .

وفي هذه الدراسة للظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على مشاعر واتجاهات العامل ، كانت المقابلة أداة لا غنى عنها للتثبت من هذه الحالات الذاتية . وإن الضوء الذي ألقته على ظروف الورشة والعلاقات الشخصية بين المستخدمين والشرفين عليهم ، وكذلك على التذبذبات في الاتجاهات الانفعالية السابق وصفها ، أعطى وضوحا جديدا وخبرة عملية للمؤثرات التدريبية للملاحظين في هذه الورشة . وقد أجرى هرسى دراسات مماثلة على الاتجاهات والمشاعر والتذبذب في إنتاج العمال في أربع ورش في سكك حديد ألمانيا .

والمقابلة الخاصة بالعلاقات العمالية ليست فقط أداة للبحث ، وليست فائدتها بمقصورة على المدربين تدريبا خاصا من الباحثين والقائمين بإجراء المقابلة . فهي أداة للخدمة المتصلة الميسورة للجميع . وفهم العلاقات البشرية وظيفية تكاملية من وظائف الإدارة . فكل مشرف أو رئيس للعمل أو سكرتير منفذ يقوم أو ينبغي أن يقوم في أغلب أيام العمل من السنة بمقابلات مع مرءوسيه - أي أحداثات تمدد بمعلومات غلصة عن حقيقة مشاعرهم وكذلك عما يقومون بعمله . وينبغي أن يتم ذلك أساسا ، مثل عملية تدريب المرء لمرءوسيه ، ليس بوساطة هيئة مكونة خصيصا لذلك ، ولكن بوساطة كل مدير شخصيا . على أن هذه الوظيفة ، مرة أخرى كما في حالة التدريب ، عادة ما يمكن أداؤها أداء أفضل إذا استعان المدير بمساعدة من هيئة متخصصة . وبوساطة كل من هيئة الإدارة وأي مكتب من المكاتب ، ينبغي أن يجد العامل طريقا إلى من هو مستعد للإنصات له . وينبغي أن يكون له حق التحدث ليس فقط مع رؤسائه المباشرين ولكن أيضا مع أي شخص يختاره كوضع للثقة ، ويجب على المشرف ألا يثور إذا تخطاه العامل أحيانا إلى من هو أعلى منه . وبالنسبة لرؤساء العمل الرجعيين ممن نشئوا تنشئة عسكرية في المدارس ذات النظام المستبد ، فإن هذه العقيدة تنافي العقل مقوضة لكل نظام وتنظيم سليم . فيقولون بوجوب تقديم الشكاوى للملاحظين وأن تأخذ مجراها الطبيعي إلى الرياسات العليا ، وأن هذا سوف يتم عادة إذا ما تعلم الملاحظون الإنصات . وفي أي موقف فإن رغبة العامل للافضاء بما في نفسه يقل حدوثها كثيرا وإلحاحها في تلك المصانع

حيث تكون فرص التحدث عنهما مباحة . وحينما تنتشر هذه السياسة لا يكون لدى الإدارة الكثير من المتاعب التي ينبغي مواجهتها بين العمال إذ يكون لديها الكثير من المعلومات الكاملة الدقيقة عن اتجاهاتهم ، ولأنها تستطيع أن تتنبأ تنبؤاً أفضل ، وأن تتوقع المواقف المشككة ، ولأن العمال يمكنهم الإفشاء بسهولة بمشاعرهم الحبيسة مما يكون له فعلاً أثره في رفع الروح المعنوية والاقبال من حالات التبرم .

من الممكن في النهاية أن نلخص باختصار المبادئ الرئيسية التي يمكن تطبيقها في المقابلة الخاصة بالعلاقات العمالية :

- * عملية التنفيس هي في ذاتها خبرة مفيدة حيث يمكن أن تتخذ الدوافع شكل الكلام بدلا من اتخاذها شكل الأفعال .
- * على القائم بالمقابلة أن ينصت ، لا أن يناقش .
- * ينبغي أن يظهر اهتمامه ، وهذا يعني أنه يجب فعلا أن يكون مهتما .
- * وعندما يكون الموضوع مثيرا للشقاق ، عليه أن يتكشف تعصباته (انحيازاته) هو ، وأن يتجنبها إلى وجهة نظر غير متحيزة على الإطلاق .
- * عند تسجيل مقابلاته ينبغي أن يحتفظ بالمعلومات في انفصال تام عن أى تفسير يقوم به .
- * تؤدي المقابلة إلى معلومات قد تكون ذات قيمة في إصلاح الأوضاع وإزالة القلق وتكوين علاقات شخصية أفضل .
- * وتساعد الإدارة على معرفة اتجاهات العمال وتوقع المتاعب والاستياء قبل أن يصبح جاداً .
- * ويمكن تنسيق المعلومات التي تستخرج خلال المقابلة إلى أقسام أو أجزاء ، وكذلك إلى موضوعات تذكر في مجرى المقابلة . وبهذه الطريقة تحصل الإدارة على دلائل للأهمية النسبية للموضوعات المختلفة التي ألقى عليها الضوء ، والعلاج الذي ينبغي تطبيقه .

* وتكون المقابلة أكثر فاعلية عندما يكون لدى الشخص الذى تم مقابلته ثقة فى أن ما يقوله لن يستخدم فى غير صالحه .

* ولكى يكسب القائم بالمقابلة الثقة ، ينبغى أن يكون أهلا لها .

* كفالة المحافظة على سرية المقابلة ، إذا حدث أن أعطيت أو دلت عليها ، ينبغى ألا تمس مهما كانت الظروف .

* الأمثلة الملموسة التى تجمع عن طريق المقابلات الفردية ثم يجرى إخفاؤها لضمان عدم الكشف عن شخصية صاحبها ، تزودنا بمعلومات ذات قيمة كأمثلة توضيحية عند استخدامها فى تدريب المشرفين .

* الشخص الذى يجرى المقابلة يتعلم الكثير عن الطبيعة البشرية وعن الأحوال فى الصناعة بما لا يمكن للكتابة أن توضحه . وهكذا فإن الخبرة المستمدة من المقابلة تكون معالماً ذات قيمة فى تدريب المشرفين والمتوقع شغلهم لوظائف الإشراف .

* ومن ثم فعند اختيار مستخدمين لإجراء المقابلة ، فإنهم يتلقون تدريباً على المسئولية التى سوف يتحملونها مستقبلاً .

* والمقابلة الفردية ليست فقط مهمة هيئة متخصصة ولكنها أيضاً مهمة كل ذى مسئولية متعلقة بالإشراف أو التنفيذ . وإذا ما أجريت إجراء صحيحاً ، فإنها تساعد على الإقلال من المتاعب فى الصناعة ، لأنها تنبأ بالعوامل المسببة للمضايقة ، وتزيل العداوة ، وتكون الأصدقاء ، وتطلق الرغبة للعمل .

وفى المقابلة الخاصة بالعلاقات العالية ، وربما أكثر منها فى أى مقابلة.

أخرى ، يتوقف نجاح القائم بالمقابلة على الإصغاء جيداً . وينبغي أن تقوم أحكامه على دراسة مباشرة لمن أجرى معهم المقابلة . وأن يدع جانباً آراءه الخاصة تاركاً ذهنه من غير تحيز كما لو كان لوحاً من ألواح التصوير . وهذه المهمة الشاقة ، إذا درست جيداً ، سوف تجعله أكثر كفاية في كثير من ميادين المقابلة بما فيها المقابلات التجارية من ذلك النوع الذي سوف نتحدث عنه الآن .

المراجع

- 1 — GARDINER, G.L., How to Handle Grievances, Elliott Service Co., New York, 1937.
- 2 — GILSON, MARY B., What's Past Is Prologue. Harper, 1940.
- 3 — HADER, J.J., and LINDEMAN, E.C., Dynamic Social Research, Harcourt, 1933.
- 4 — HERSEY, R.B., Workers' Emotions in Shop and Home. University of Pennsylvania Press, 1932.
- 5 — LANSBURGH, RICHARD H., and SPRIEGEL, WILLIAM R., Industrial Management. Third Edition, Wiley, 1940.
- 6 — MAYO, ELTON, The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan, 1933.
- 7 — MERIAM, R.S., "Employee Interviewing and Employee Representation," Management Review, 1931, 20:308.
- 8 — ROETHLISBERGER, F.J., and DICKSON, W.J. Management and the Worker. Harvard University Press, 1939.
- 9 — RICHARDS, J.R., "Interviewing Industrial Employees : A Source of Foreman Training Material," Personnel Journal, 1931, 9:281-289.
- 10 — TEAD, ORDWAY, The Art of Leadership. McGraw-Hill, 1935.
- 11 — VAN KLEECK, MARY, "Procedure Followed in Studying the Industrial Representation Plan of the Colorado Fuel and Iron Company," Journal of Personnel Research, 1925, 4:133-154.
- 12 — WEBB, BEATRICE, My Apprenticeship, Longmans, 1926.

الفصل العاشر

استفتاءات الرأي العام

والمسح التجاري الشامل

« هل تحبذ فكرة الرئيس روزفلت الخاصة

بتقديمه « يوم الحمد » أسبوعاً هذا العام ؟ ».

قدم هذا السؤال لألفين من الناس في أثناء المقابلات التي أجرتها هيئة علم النفس وقد أجاب ٤٢٨ منهم بالإيجاب ، ثم قام نفس الباحثين بتقديم هذا السؤال إلى مجموعة أخرى متكافئة من أفراد هذا البحث في هذه الصورة : « هل تحبذ فكرة تقديم « يوم الحمد » أسبوعاً هذا العام ؟ » فكانت الردود الايجابية قدرها ٣٣٤ فقط . وذلك بسبب ما لروزفلت من مكانة .

وكان السؤال في استفتاء آخر هو : « هل ترغب في أن ترتفع الأسعار بأمل إعادة الرخاء ؟ » وقد أدى هذا السؤال إلى ٧٠ ٪ من الردود الموجبة . في حين زادت هذه الاجابات ١١ ٪ إجابة « بنعم » عندما كانت صيغة السؤال : « هل ترغب في زيادة معقولة في الأسعار بأمل إعادة الرخاء ؟ » .

هذه الفروق في الاجابات تعتبر فروقاً ذات دلالة إحصائية . وهي ليست عرضية . ولا يمكن إرجاعها إلى أخطاء . وفي نفس الوقت وجه القائمون بالمقابلة أسئلة أخرى بدون أي تغيير في الصياغة اللفظية ، فتفاوتت نسبة الاجابة « بنعم » تفاوتاً ضئيلاً بين شقي المجتمع الكلي الذي تمت مقابلته .

وقد وجه ستودنسكى (Studensky) (٢٣) هذا السؤال : « هل يجب أن

يرغم كل عامل على الالتحاق بالاتحاد ؟ « ثم أهاد صياغته كما يلي وبطريقة تعطى الفرصة لأربعة مجالات من الاختيار : « هل من المناسب أن يتطلب الاتحاد من كل من يكسبون قوتهم في مؤسسة صناعية أن يلتحق بالاتحاد : (١) في كل الأحوال .

(ب) عندما يهيمن الاتحاد على غالبية العمال .

(ج) عندما يهيمن على الأقلية من العمال .

(د) أو أنه لاحق له في أى من هذه الظروف ؟

فكان أن انخفضت نسبة المعارضين تماما لفكرة الانضواء تحت لواء الاتحادات من ٨٨ و ٩٠٪ في الصياغة الأولى إلى ٤٥ ٪ في الصياغة الثانية . وترجع هنا الفروق الواسعة في نتائج الاستفتاءين في جزء منه إلى شكل السؤال ، وفي جزء آخر إلى طريقة صياغته . فحق الاختيار الخاص جعل من السهل الاجابة « بنعم » وكذلك نحو كلمة « برغم » الشحونة بالانفعالات .

وقد ظهرت الحاجة الحيوية للانتباه إلى أساليب إجراء المقابلة في الغالب بوضوح عند اجراء مثل هذه الاستفتاءات للرأى العام ، وكذلك في دراسات السوق التى كان هدفها قياس تغير الاتجاهات في عادات الشراء وما يفضل المستهلك . وقد أصبح من المعترف به الآن تماما أن الاستفتاءات والمسح الشامل ينبغى أن يصمم بأقصى ما يمكن من مهارة وعناية حتى لا يؤدي إلى تضليل . وينبغى أن يكون تقنين الاستفتاء ليس فقط بالنسبة لشكل وصياغة الأسئلة المستخدمة ، ولكن كذلك بالنسبة للترتيب الذى تقدم به الأسئلة والأسلوب الذى تسأل به ، ويجب أن تكون المقابلات عديدة بدرجة كافية لتؤدي إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها من الوجهة الاحصائية ، وأن يتم اختيار الأشخاص موضع المقابلة اختيارا سليما حتى يمكن أن يكونوا قطاعا عرضيا ممثلا تمثيلا حقيقيا للمجتمع المعين الذى نريد تمثيل آرائه أو سلوكه .

ومجرد حجم العينة له أهمية ضئيلة بمقارنته بمدى صدق تمثيلها . ففي سنة ١٩٣٦ قامت مجلة الأدبيات المختارة (The Literary Digest's forecast of a London Victory)

بإجراء استفتاء ، فوردت إجابات بالبطاقات البريدية قدرها مليونان ونصف مليون من ١٠ ملايين مصوت ، ولكن لم ترد إجابات أقل المجموعات دخلا . فكانت عينة الاستفتاء ضخمة ولكنها غير ممثلة .

والمراجع الذى عليه أن يقرر رتبة حمولة عربية من السكتان لا يلزمه أن ينظر ، ويشم ، ويتحسس ، ويفحص ، ويزن الآلاف من المقادير الصغيرة المنفصلة من السكتان . وليس هو بقانع أن يفحص قمة الطبقة فقط . وبدلا من ذلك ، فإنه يجرى مختبره المستدير إلى أسفل حيث قاع العربة ويستخرج قطاعا عرضيا صغيرا لكل طبقة ويمكن لدفعات قليلة من المختبر ، موجهة توجيها سليما ، أن تزوده بكل ما يحتاج إليه كى يقدر نوع وحالة السكتان . وقد تتكون هيئته من أقل من ٢٠ فى الألف ، ولكن عندما توزن ، وتهز خلال أنواع عديدة من المناخل ، ويماد وزنها ، يمكن أن تقدر بدرجة كبيرة من الثبات نسبة بذرة الخلة والقش والقاذورات فى جملة العربة كلها .

والوقف كذلك بالنسبة للمقدر الماهر للرأى العام ، فإن القطاعات العرضية التى يختارها من المجتمع الأصلى المطلوب معرفة اتجاهاته لا يلزم أن تكون كبيرة ولكن ينبغى أن تكون ممثلة ، وأن تكون عينة غير متحيزة . ولا يمكن لكمية من الاستجابات مهما كانت ضخمة أن تعوض عن تخطيط غير متقن ، أو عن فشل فى استخدام ضوابط إحصائية صحيحة .

والبراهين الوفيرة الخاصة بالحاجة إلى حذر متناه فى إدارة بحوث شاملة عن اتجاهات الراى العام قد أدلى بها بصفة خاصة كل من بلانكشيب وروسلو ولازارسفلد وكانتروول وجالوب وروبر وغيرهم . وقد تلخص جنكنز تلخيصا جيدا تجارب هامة فى تكوين الاستفتاء المتعلق بهذه الغاية . وقد دلت الشواهد تماما على قيام استنتاجين حامين : الأول هو أن تخطيط صحيفة مجردة للرأى أو نواحي التفضيل هى مسألة فنية تستلزم مهارة وحكمة مختصين مخلصين ممن

يكونون في مركز يسمح لهم بإجراء محاولات تمهيدية متكررة أو اختبار تمهيدية لصحيفة الأسئلة المقترحة بفرض التقليل من كل لبس وتأثير للايمحاء ، وينتج من هذا أنه ليس من المناسب أن يعهد بأعداد الاستفسار إلى مدير مشغول أو إخصائي اجتماعي أو خريج لم ينل تدريباً دقيقاً في هذا الميدان ، ولا أن يعهد به إلى إخصائي نفسي محترف أو مختص في الإحصاء لم يختص في عمل الاستفسار.

والاستنتاج الثاني لا مفر منه لأن له آثاراً شديدة على صالح العامة . ويتلخص في أن استفتاء الرأي ، الدبر لصالح جماعة مفرضة - سواء عن قصد أو عن غير قصد - قد يؤدي إلى خلل عام من نوع خطر . فكما يشير وكسلر أن نشر نتائج استفتاء ردىء الصناعة منظم تنظيمياً سيئاً وغير ممثل أو هناك خطأ في حسابه ، وذلك في لحظة حرجية من لحظات تشريع القوانين ، له حتماً رجعه المدمر على نفوذ الهيئة التي أجرت الاستفتاء . ومن ناحية أخرى فإن المسح الشامل المخلص المبني على أساس فني سليم يجعل له مكاناً من القيمة التي لا شك فيها في دنيا شئون العامة ، وكذلك في دراسة نواحي تفضيل المشتري واتجاهات العمال نحو ظروف العمل والإشراف وسياسة الإدارة .

إجراء المسح التجارى ودراسة السوق

يتضمن لفظ « المسح التجارى » سلسلة من المقابلات الهادفة بغرض التثبت من قيام سوق للمنتجات المنافسة ، أو لإقامة قاعدة يستند إليها فى تقدير النجاح المحتمل لسلعة جديدة أو خطة للتجار فى السوق . والمعلومات التى تجمع من هذه المقابلات تستخدمها البنوك والمصانع والبائعون ووكالات الإعلان فى تنمية خططهم لترويج منتجات معينة ، أو لتقرير تمويلها ، أو صناعتها . ويستلزم الأمر سرعة فى الحصول على معلومات حديثة يمكن الاعتماد عليها من هذه مصادر فى مناطق متباعدة جدا فى وقت واحد ، ومن ثم فقد بذل جهد كبير فى تنمية وتقنين هذه الصورة من صورة المقابلة .

وسوف نميز بين أنواع المعلومات المختلفة التى نحتاج إليها فى المسح التجارى وأنماط من نحتاج إليهم لإجراء المقابلة ، ثم نصف بعد ذلك كيفية تخطيط المسح وإعداد صحائف الأسئلة وتدريب القائمين بإجراء المقابلة . وسوف نرى أخيراً كيفية تنفيذ الأنماط المختلفة من المقابلة ، بما فى ذلك المقابلة الخاصة بالحصول على بيانات سرية عن العمل من مدير يكون بادىء الأمر عازفاً عن التعاون .

هناك أنواع عديدة من المعلومات نحصل عليها فى المسح التجارى . والنقط الرئيسية ذات الأهمية هى : الظروف العامة للعمل فى ميدان الاتجار بالمنتجات ، كمية الاستهلاك واتجاهاته ، طبقات المستهلكين الحالية والفعالية ، اتجاهاتهم وعادات الشراء بالنسبة للبضاعة وللأصناف المنافسة ، البيع بالقطاعى ، البيع بالجملة ، موقف السمسة من عملية توزيع الإنتاج ، ظروف الصناعة ، سياسة الإعلان وأساليب الاتصال ، والمركز المالى والهيئة العاملة للشركات المنافسة .

ويستلزم الأمر نمطين رئيسيين من أنماط المقابلة :

١ - مقابلات تقوم على قائمة من الأسئلة معدة مقدماً .

٢ - مقابلات تقوم على أحاديث عرضية ؛ فثلا اتجاهات المستهلكين أو المفروض استهلاكهم للسلعة واتجاهات الموزعين المستخدمين في وصول السلعة لهؤلاء المستهلكين يتثبت منها عن طريق مقابلات تلى مباشرة الأسئلة الموجودة في استفتاءين ينطبق أحدهما على المستهلك والآخر على البائع . ومن أجل القيام بدراسة شاملة للفروق الإقليمية في الاستهلاك والتوزيع ، يشمل هذا الاستفتاء المدن الرئيسية بمختلف طبقات أفرادها في كل قطاعات الدولة . وعن طريق المقابلة غير الرسمية مع مديري الشركات الرئيسية وغيرهم من السلطات يمكن معرفة ظروف البضاعة ، وسياسة الإعلان والبيع والتخطيط ، والمحافظة على ثبات الأسعار ، وموقف الشركات المختلفة المنافسة ، وغيرها من البيانات الأساسية . وفي المسح التجاري ، كما هو في الأنماط الأخرى من البحوث التي تستهدف الكشف عن الحقائق ، تعتبر المقابلة الاستثنائية من أفضل الطرق للكشف عن إجماع للرأي على موضوع معين ، ومن ناحية أخرى فإن المقابلة غير الرسمية أو الودية تعتبر من أكثر الأساليب كفاية في الحصول على معلومات كاملة بشأن الظروف العامة وعلى أساس الانتفاع بالخبرة الفعلية للمشتغلين بنوع العمل موضوع البحث . فهي نوع مختلف عن البحث الاستثنائي .

وأحياناً يتضمن برنامج البحث نمطاً ثالثاً من أنماط المقابلة يعرف بطريقة التسويق . فيصبح من يجري المقابلة مستهلكاً يقوم بعمليات شراء فعلية ، فهو يذهب إلى المخازن المختلفة ليقارن البضائع موضع البحث ، ملاحظاً نوع الأصناف واختلافها ، والأسعار ، والاتجاهات التي تسير وفقها الطرز الميمنة ، ونوع الخدمة ، والحديث الذي يستخدمه البائعون ، وغيرها من المعلومات الماثلة . ومع هذا فإن طريقة التسويق ليست مظهراً أساسياً لكل مسح تجارى ، ولهذا توجه الانتباه هنا فقط إلى المطبوعات التي تصف بالتفصيل طرق تدريب من يقومون بالتسويق وتقويم البيانات التي يحصلون عليها (١٤ ، ١٧ ، ٢٥) .

تخطيط المسح التجارى لإجراء بحث شامل في حوالى ثلاثة أسابيع لصناعة

إطارات السيارات مثلاً ، مع وجود المنتجين والموزعين منتشرين على طول الولايات المتحدة ، ووجود قدر كبير من التفاوت في الموقف الاستهلاكي ، وباعتبار أن هناك فروقاً إقليمية في إشار أنوع معينة ، كل هذا يجعل المهمة ضخمة جداً وبصفة خاصة مادامت تتضمن كذلك دراسة للحالة الحاضرة للسيارات . ولهذا فإن كل خطوة ينبغي تخطيطها مقدماً لتجنب أى تبديد للجهد .

وبالطبع فإن الخطوة الأولى تكون في تجميع وتنظيم وتحليل كل المعلومات الممكن الحصول عليها عن السلامة والاتجار فيها . وهذا يمكن معرفته من التقارير الحكومية ، ومن الصحف التجارية والإحصاءات التي تعدها المنظمات التجارية مثل الغرفة التجارية الأمريكية للسيارات في حالة إطارات السيارات . ومع ذلك فإن المعلومات المشتقة من هذه المصادر تستخدم فقط بطريقة أولية لكسب استبصار بالموقف العام . ولا يمكن لأسباب عديدة اعتبارها معلومات كاملة أو نهائية . فبسبب النمو السريع والتغير المستمر لظروف العمل ، فإن الإحصاءات المنشورة غالباً ما تعتبر قديمة بمجرد خروجها من المطبعة . ولكفالة أرقام حديثة كأساس لتقدير إحصائي يعتمد عليه ، تعتبر مقابلة واضعي هذه الإحصاءات أو غيرهم من المسؤولين في هذا المجال أمراً ضرورياً . وفوق هذا ، فإن التقارير الحكومية تكون مقصورة على ما تقدمه هذه الشركات من بيانات . وغالباً ما يكون التصنيف مشوشاً أو يتضمن أشياء غير صحيحة ، وعادة ما تكون القيمة المدونة من الإنتاج منخفضة . ويحتاج كثير من الأرقام الإحصائية إلى مراجعة . وكثيراً ما يكتب المقالات في المجلات أو الصحف التجارية أشخاص متحيزون أو عارفون بالموضوع كما يتصل فقط بخبرتهم المحدودة . ومهما يكن من أمر ، فإن كل هذه الأنواع من المعلومات تجميع وتهضم قبل محاولة إجراء المقابلات الفردية .

إعداد صحيفة الأسئلة

والخطوة الثانية هي إعداد الاستفسار ، فمن الواضح أنه لعمل صحيفة جيدة من الأسئلة ينبغي ألا يوجد فقط فهم واضح للغرض من المسح ونمط المعلومات المطلوبة بالضبط ، ولكن كذلك معرفة للمصادر التي يمكن الحصول على هذه المعلومات منها

حتى يمكن تكوين الأسئلة بحيث تتفق مع وجهة نظر من سيتم مقابلتهم .

وباتضح هاتين النقطتين في الذهن بالنسبة للهدف المحدد للمسح ومصادر المعلومات ، فإن الاستفسار يمكن أن يعد بحيث لا يحدث أى خلط بالنسبة لما تحمله هذه المعلومات من معان . وتكون الأسئلة بسيطة ومباشرة . وبحيث ينطى كل سؤال نقطة واحدة فقط . وتتوالى الأسئلة في ترتيب منطقي ، أحدها يؤدي إلى التالي في سهولة ويسر . وهي تصاغ أيضاً بحيث يراجع أحدها الآخر . وقد يوجه سؤالان لتغطية نقطة واحدة هامة من زوايا مختلفة ، حتى إذا ما أدت الإجابة على أحدها إلى معلومات معينة فإن الآخر ينبغي أن يؤكد . فإذا ظهر تعارض أعيدت مراجعة الإجابات .

وهناك قيمة ملموسة في قصر الأسئلة على صفحة واحدة كلما كان ذلك ممكناً . فإن استفساراً يمثل هذا الطول يسهل على من يجري المقابلة تناوله وفهمه وتذكره . والسلسلة من الأسئلة المحددة القصيرة لها أيضاً تأثير طيب على من تجري مقابلته . ومع ذلك يتساوى مع هذه الاعتبارات في الأهمية تذكر أن الخبرة قد أوضحت أنه من الأفضل أن يكون الاستفسار طويلاً بدرجة غير مرغوب فيها عن أن تكون الأسئلة قليلة ، تغطي كل منها تقاطعاً عديدة . أو أن تكون الأسئلة طامة في شكلها بحيث يصبح هناك احتمال لتفسيرات متعددة ، أو لا تغطي نتائج البحث كل النواحي الجوهرية للمشكلة . فلا يمكن في سبيل الراحة التوضيحية بطول ومدى وقطعية المعلومات .

وقد قامت هيئة علم النفس بالتعاون مع إحصائيين نفسيين في شتى أنحاء البلاد بإجراء دراسات تجريبية وتجارية بين المستهلكين والبائعين ، وأجرت تحليلات أظهرت كيف أن الاختلافات في صياغة السؤال قد تؤدي إلى فروق ملموسة في الإجابات التي تحصل عليها . فعند توجيه سؤال بطريقة معينة بشأن قيمة تشريع

معين بطلق عليه^(١) (N. R. A) أجاب بنعم ٤١٪ من الأفراد الذين تمت مقابلتهم .
وعند ما وجه السؤال بطريقة أخرى أعطى ٩٢٪ منهم إجابة الموافقة .

كما أن نظام ترتيب الأسئلة يؤثر على الاستجابات . وهكذا فإن نسبة كبيرة من الاجابات المبللة : « لا أعرف » تعطى لسؤال يتعلق بالتفضيل أو الاتجاه الشخصى عندما يأتى هذا السؤال تالياً لسؤالين أو ثلاثة من نوع أكثر موضوعية أجيب عنها توا إجابات واقعية تامة .

وقد درس أيضاً تأثير الايحاء وتم ضبط هذا التأثير لكفالة نتائج محايدة ؛
فمثلا عند التثبت من أى نوع من أنواع الاعلان يعتبره البقالون والصيادلة أكثر تأثيراً — الملصقات ، الصحف ، المجلات ، الاذاعة ، العرض فى واجهة المحال ، أو النشرات الدورية — كان من يجرى المقابلة يوجه هذا السؤال : « هل يمكن أن تذكر أيا من أشكال الاعلان هذه نهتم بها نحن بصفة خاصة ؟ .. أيها نعتقد أنها هى ؟ . وخلال المحاولات الأولية لجس صلاحية نموذج المقابلة ، أدى تحليل هذه الاجابات إلى مراجعات متكررة حتى أمكن تخلص الأسئلة من الايحاء .
وعند ما تمت الدراسة التى شملت نطاقاً كبيراً من المجتمع كان هذا السؤال الجوهري مدرجاً حتى يصبح من السهل أن يرى العميل ، أى شركة الاذاعة الأهلية ، بطريقة إحصائية أن الاستفسار كان محايداً حياًداً تاماً .

ويقول (Link) : « إن النقطة الحرجة فى كل مسح للسوق هى فى الحصول على معلومات تستحق أن تنظم فى جداول . فالتقارير المعدة بشكل جميل ، والعديد من الرسوم البيانية والجداول ، والمعالجة الاحصائية الكاملة ، وآلاف المقابلات ، لا قيمة لها إذا كانت المعلومات التى تستند إليها غير دقيقة أو متأثرة بمغالطة كامنة فى العملية . ولا يمكن للعديد من الاجابات لاستفسار غير صالح أن تموض عن عدم الصلاحية الكامنة فيه . وهذا هو السبب فى أن هناك

(١) N.A.R. National Recovery Act وهو قانون أصدرته الولايات المتحدة الأمريكية

سنة ١٩٣٣ بفرض تحسين حال أصحاب المهن ، وبخاصة عن طريق زيادة أجور العمال وقوتهم

الشرائية (المترجم) .

حاجة كبيرة لحكمة سيكولوجية بالنسبة للمحاولات الأولية لجس الصـلاحية ولراجعة بنود الاستفسار بعناية وكذلك ترتيبها . وعند ما يتم اختبار صحيفة الاستفسار المصممة بهذه الطريقة ، يمكن أن يعمدها إلى من يقومون بإجراء المقابلة في جهات متفرقة عديدة ، على شريطة أن يكونوا قد تعلموا اتباع التعليمات بالضبط وتجنب إبداء أى ملاحظة عرضية أو إيماءات أو تعبيرات صوتية ، أو توكيدات قد تعطى حتى أقل إشارة على اتجاهاتهم الخاصة .

أنماط الباحثين

عند إجراء مسح تجارى يلزم نمطان من الباحثين : أحدهما لمقابلة المستهلكين للتعرف على نواحي تفضيلهم واتجاهات الاستهلاك ، والآخر لمقابلة مديري الأعمال وغيرهم من المسئولين للحصول على الحقائق الأساسية عن الصناعة . الأول يستهدف الحصول على إجابات لأسئلة الاستفسار ، والثانى يستخدم المحادثة في المقابلة .

ولا يلزم للقائم بالمقابلة الاستفسارية أن يكون محملاً ، باعتبار أن النتائج يقوم بمجدولتها وتحليلها رجال الإحصاء في المنشأة . والاحتياجات الرئيسية هي في القدرة على توجيه الأسئلة بالطريقة السابق شرحها وتدوين الاجابات تدويناً صحيحاً . والخصائص اللازمة لذلك هي في شخصية مقبولة ، وصحة جيدة وحيوية ، وقدرة على إنجاح المقابلة ، وذاكرة جيدة ، وأمانة أو دقة في كتابة التقارير . وبهذه الصفات وبقدر ضئيل من التدريب على أساليب إجراء المقابلة يصبح لدينا الشخص القادر على المقابلة الاستفسارية .

وبالنسبة للنمط الثانى من أنماط القائمين بالمقابلة ، فمن تكون مهمتهم الحصول على الاحصاءات وغيرها من المعلومات المتعلقة بالظروف العامة في الميدان بوسائل أقل شكلية من المقابلة ، فإن هذه الخصائص الذاتية يلزم أن تساندها القدرة على التعبير عن النفس بالكتابة بوضوح . وينبغى للقائم بالمقابلة أن تكون لديه القدرة على الحكم السليم ، والتصور ، مع ضبط لهذا التصور . وتعليم خاص في شئون البحث ، حتى يمكن تدريبه بسهولة على هضم الحقائق عندما تعطى له ، وأن

يقوم بعمليات استدلالية في الحال . ولما كان من النادر وجود وقت لديه للاتصال ثانية بمن يقابله ، فينبغي أن يكون قادراً على الحصول على صورة كاملة في مقابلة واحدة .

وبسبب الطبيعة الخاصة بهذا النوع من الحصول على الحقائق ، يستلزم الأمر نمطا عاليا من التكامل في الشخصية وفي العمل . فمثل هذا الباحث ينبغي أن يعمل بدون إشراف في ترتيب وقته وفي إدارة مقابلاته تبعا لحاجة العمل . وهو يقابل ويتحدث مع الكثيرين من الناس أثناء عمله ، ويكون الحكم على المنشأة التي يمثلها راجعا إلى الأثر الذي يتركه . فإذا كانت تنقصه الثقة في رؤسائه في العمل أو في أساليبهم أوفى عمله هو ، فانه يخلق بذلك مشاعر من عدم الثقة في ذهن من يقابله . ومن ثم فإن المنشأة أو القسم الذي يختص بالبحث التجاري يكون لديه عادة سياسة محددة بالنسبة لأهدافه ، وطرق الحصول على المعلومات والأغراض التي تستخدم فيها . فمثلا إذا كان الهدف هو الاعتراف بها كمنشأة لتبادل المعلومات التجارية والإحصاءات والإجماع على خبرة معينة ، باعتبارها وسائل لدراسة وتحسين ظروف العمل ، فإن هذه الغاية تنطبع في ذهن كل مستخدم وممثل .

وأسلوب القائم بالمقابلة يؤثر كذلك في نجاحه ، فيجب أن يكون واسع الحيلة ليكسب المقابلة ، ومع ذلك فعليه أن يتجنب أن يكون مؤكدا ذاته بالدرجة التي تقاوم اتجاهاته . وينبغي أن يعلم كيف يكون دبلوماسيا إذا اختلف معه من يقابله ، ولا يدع المقابلة أبدا تتحول إلى جدل . وأحيانا ما يتخذ القائم بالمقابلة دور المعلم في إدارته للمقابلة ، مما يؤدي عادة إلى نفور من يقابله . فهو يستاء أن يذكر له أي دخیل أشياء ينبغي هو أن يعرفها — ويشعر أنه يعرفها فعلا — عن شئون عمله .

ومن الأهمية بمكان تدريب من يقوم بأجراء المقابلة . فهو يستفيد من التدريب حتى يمكن لأسلوبه وسلوكه أن يخلقا تأثيرا مرغوبا فيه . ومن مضيعة الوقت أن يمهّد إليه بأجراء المقابلة دون إعداد مناسب . وحتى لو كانت لديه خبرة سنين عديدة

في فن المقابلة ، إذ أنه عند ما يلتحق بمنشأة جديدة يحتاج إلى تعليمات خاصة بأساليبها فضلا عن أى تحويل يمثل مشكلة تستلزم إرشادا وتدريباً خاصاً . ففي تلك المؤتمرات ، يتم استعراض المشكلات التي ووجهت في المقابلات السابقة في ضوء مقابلات تالية ذات طبيعة مماثلة .

وغالبا ما يجري المبتدئ المقابلات الاستفسارية كجزء من تدريبه لنمط أكثر تعقيدا في المقابلة الودية غير الرسمية .

إجراء المقابلات الاستفسارية

في البحث الاستفساري ، يدرس القائم بالمقابلة صحيفة الاستفسار بعناية قبل البدء في العمل ، ليس فقط ليتذكر الأسئلة ، ولكن ليألف بأغراض المسح ككل ، وليصبح مستعدا للإجابة عن أى أسئلة قد توجه له . ويقوم المدير المسئول بتعليمه أفضل أساليب العملية ويدرس معه كل سؤال . وليس مطلوبا منه أن يتبع خطة نمطية في أسلوبه ؛ إذ أن أفضل النتائج نحصل عليها عندما يتفق أسلوب القائم بالمقابلة مع شخصية كل من يقابلهم . وفي الواقع ، فإنه من المسير وضع قواعد جامدة متسارعة تحكم كل خطوة من خطوات المقابلة ، ولكن يمكن تجنب كثير من الفشل والتثبيط ومضيعة الوقت إذا كانت طرائق المواجهة وتفاصيل إجراء المقابلة قد سبق سردها مقدما .

وتقضى التعليمات المعطاة للقائمين بإجراء المقابلة ألا يقنعوا بإجابات غير محددة مثل « نعم ولا » — « في بعض الحالات » — « من حين إلى آخر » وهكذا . فعند إجابة شخص يمثل هذه الإجابات المبهمة يستفهم منه عن الظروف التي تتجه بسببها أفعاله إلى اتجاه أو آخر ، ثم تدون كذلك الإجابة المحددة . كما ينبه القائم بالمقابلة إلى الاحتياط من الإيحاء بالإجابة بتوجيه أسئلة إضافية أو تعليقات أو تصرفات . إذ يجب أن يبذل كل جهد في الحصول على الرأي الحقيقي أو خبرة من يقابله . وكثير من الناس من يتردد في الاعتراف بعدم فهمه لسؤال ما . وبعضهم يجيب بدون أى تفكير . فعند مقابلة إحدى ربوات البيوت للتثبت من تفضيلها

لأصناف خاصة بمنتجات غذائية معينة ، فإنها قد تقول : « أنا أستخدم دائما من من الأصناف » . ولكن الأسئلة التالية تظهر أنها لا تستخدمه بسبب تفضيلها له عن غيره ، ولكن لأنه الصنف الوحيد الذي يوجد بالمحل القريب من منزلها . ولهذا ينبغي أن تعطى الفرصة لتعبير عن نواحي تفضيلها وأن تعطى الحقائق المتعلقة باستخدام الأشياء وسبب ذلك بأسئلة منفصلة .

وهناك نقطة يجب أن تؤخذ في الاعتبار مقدما وهي : هل تعرض صحيفة الاستفسار على العميل أم أن القائم بالمقابلة يوجه الأسئلة بطريقة حوارية ويملا الأجابات بعد المقابلة . ويتوقف هذا إلى حد كبير على نوع العمليات المطلوبة . فإذا كانت ذات طبيعة فنية ، فعابا ما تكون أسرع طريقة وأكثرها ملاءمة للعميل هي في ملئه للأجابات بنفسه . وفي مثل هذه الحالات يكتب القائم بالمقابلة ، بعد انتهائها ، تقريراً تكميلياً قصيرا في المكان المخصص « للتعليقات » . وتقتصر مثل هذه التعليقات على الوقائع الصالحة التي تضيف قيمة إلى الاجابات المباشرة .

والباحث الذي يستهدف أنماطا أعم من المعلومات إما أنه قد يظهر الاستفسار ويدون الاجابات في الحال ، أو يدونها فيما بعد طبقا للظروف . وإذا أظهر الاستفسار وجب أن يحسب حسابه بأن يجهز نسخة واحدة وإلا يظهر عددا كبيرا منها .

والكثيرون من الباحثين يشعرون بأنه من الأسهل حمل من يقابلونهم على التحدث بحرية عند ما لا تكون صحيفة الاستفسار معروضة أمامهم ، ويجاب عن الأسئلة خلال مجرى المحادثة . وبالرغم من ذلك فإن المعلومات تكون أكثر تعيينا ووثوقا بها عند ما تدون الاجابات في حضور العميل ، الذي يعلم ، من ثم ، نوع المعلومات التي يطمحها بالضبط . ويمكن الحصول على قيمة كل من الطريقتين مما بالتحدث أولا بطريقة ودية مما يثير اهتمام العميل ووجهات نظره العامة نحو الأسئلة المختلفة ، ثم تقدم له نسخة من الاستفسار ، ويكرر كل سؤال ، وتدون الاجابات كما هي .

وكثيرا ما يستلزم الأمر في المسح التجارى أن يوقع العميل لاثبات صحة المقابلة . ويقتضى الحصول على مثل هذا التوقيع قدرا من الدبلوماسية . فغالبية الناس تذكره التوقيع بأسمائها على معلومات قاموا بإعطائها ، أو من ناحية أخرى يصبحون حذرين إلى درجة تجعل المعلومات غير محددة وعامة جدا حتى لا تصبح لها قيمة كبيرة ، وبسبب الإحجام ، يترك فراغ في نهاية الاستفسار لاسم من تم مقابلته . وغالبا ما يكون كافيا للتغلب على الاعتراضات شرح أن الفرض من التوقيع هو التسجيل في الملفات وأن المعلومات سوف تدمج في إحصاءات مجردة أو اجماع للرأى .

ويسهل عمل القائم بالمقابلة الاستفسارية خطاب رسمى موقع من رئيس المنشأة التابع لها ، ليتمكن إظهاره إذا كان هناك أى سؤال خاص بفرض البحث .

إجراء المقابلة غير الشكلية

الاستفسار المطبوع محدود الاستخدام جدا في المقابلات غير الشكلية مع غالبية رجال الأعمال وغيرهم من المسئولين ، وإن كان من المعتاد تخطيط النقاط المطلوب استيفاؤها مقدما . وعادة ما يكون التخطيط في صورة ملاحظات قصيرة في مفكرة للجيب . ويكون من السهل خلال المقابلة الرجوع إلى هذه الملاحظات للتأكد من أن كل نقطة قد غطيت تغطية كافية . ويستخدم أيضا الباحث هذه المفكرة لتدوين الأرقام ، حتى لا يكون مضطرا للاعتماد كلية على ذاكرته .

ويدرس من يجرى المقابلة كل المعلومات الأولية الممكن الاستفادة منها . ويدون أسماء الأشخاص الذين يعتبرون حجة في الموضوع تحت البحث بالترتيب الذى تجرى المقابلات وفقا له ، مجمعا إليهم وفقا لسهولة الوصول إلى أما كنهم وأهميتهم كمصادر للمعلومات . ثم ترتب مواعيد في فترات مناسبة بوساطة التليفون ، مع التأكد من عدم تداخل أى موعد مع الآخر ؛ إذ أن الأمر لا يتطلب الإسراع في مقابلة حتى يمكن البدء في الثانية في موعدها المحدد . وتحدد المواعيد مقدما يختصر الوقت في رؤية من تجرى مقابلتهم في التـو وفي تقصير أمدالتفسيرات

الأولية ، ويعرف القائم بالمقابلة أن الميعاد يتناسب مع من يقابله وعادة ، ما يشار بأخذ مواعيد مثل هذا النمط من المقابلة يوما مقدما لا أكثر . وقد وجد أن المقابلات التي تعقد ظهراً أو مبكراً وقت الظهر تعطى نتائج أفضل من تلك التي تعقد حوالى نهاية اليوم . كما أن هذا من شأنه أن يعطى القائم بالمقابلة فرصة لاستخدام الساعات المتأخرة من بعد الظهر فى كتابة تقاريره وتحديد مواعيد اليوم التالى .

وعند طلب إجراء المقابلة يلزم إعطاء تفسير صريح عن الغرض من المسح والفائدة التي تعود من المعلومات . ويعطى الباحث اسمه صريحا واسم المنشأة التي تستخدمه . وإذا لم تكن هذه المنشأة معروفة جيدا لمن تجرى مقابلته لزم شرح وظيفتها باختصار ، وعادة ما يطمئن العميل عندما يعلم أن الباحث ليس لديه شىء يبيعه .

وتواجه القائم بالمقابلة فى المسح التجارى عقبة نادرا ما تقوم فى أى نمط آخر من المقابلة . فلكي يكون للمعلومات التي يحصل عليها قيمة فإنها يجب أن تكون معلومات ملموسة حديثة ومن مصادرها الأولية من رجال يشتغلون بالفعل فى الميدان موضع البحث . وهكذا يجد الباحث نفسه موضوعا فى موقف يقتضى أن يطلب من أحد المديرين تزويده بخلاصة سنوات من الخبرة دون أن يكون له (أى للمدير) أى فائدة ملحوظة . وبمعلومية أن هذه البيانات تستخدم ، فى بعض الحالات ، لصالح أحد المنافسين ، وعلاوة على هذا ، فإن مثل هذه المقابلات تعقد خلال ساعات يكون الزمن فيها على حساب عمله المعتاد .

هذه الاعتبارات تؤثر فى الباحثين بطرق شتى تبعا لأمزجتهم . فبعضهم ينزع إلى أسلوب اعتذارى يغلب أن يكون تملقيا ، شاعرين أنهم يطلبون صنيعا كبيرا . وآخرون يواجهون من يقابلونهم بأنحاء دفاعى ، أو بعزيمة جريئة لارغامهم على تسليم المعلومات المطلوبة . وبعض الباحثات من النساء يملن إلى استخدام أسلوب غزلى أو تفريرى . ولكن الباحث المحنك المتمرس المعترف بمهنته لن يجد صعوبة فى التأثير على رجل الأعمال بصدق أغراضه واكتسابه تعاونه . والمدير المعتاد يكون

مدركا لفوائد مثل هذه البحوث ، وغالبا ما يشعر بامتداحه بتقبله كحجة في هذا الميدان . وحتى إذا كان مثل هذا البحث جديداً عليه ، فإن الباحث يقدم في المناقشة حقائق تشير إلى التقدم الذي يفتتح عن الدراسة الواسعة لظروف العمل وتبادل المعلومات ونشر الاحصاءات ، بمقارنتها بالطرق القديمة السرية في المنافسة . ولكي يقوى مركزه يكون على صلة دأمة بالتقدم الحديث وطرفاً بأمثلة قوية للتطبيقات الجديدة للبحث التجارى ليوضح قيمتها . وبصفة عامة ، فقد وجد أنه كلما زاد تقدم ونجاح مصنع أو شركة زادت الرغبة في نقل خلاصة خبراتها إلى الآخرين . وعندما نستنتج ضمناً ممن تجرى مقابلته أنه سوف يحصل على شيء في مقابل مساهمته في المسح ، فإن الباحث يتطوع بإرسال ملخص بالنتائج المينة التي يهتم بها .

والدقائق الأولى في المقابلة تكون غالباً بالغة منتهى الدقة ، حيث تتكون خلال ذلك الوقت علاقة من الاهتمام الودى . ولكن لا ينبغي أن يطول أمد هذه الخطوة التمهيدية ، فإن المقابلة خلال ساعات العمل يجب ألا ينظر إليها كزيارة اجتماعية . ويظهر الباحث تقديره لقيمة الوقت المعطى بدخوله للموضوع مباشرة ، محصلاً بدون تأخير كل ما يستطيع من معلومات ، ثم ينهى المقابلة في الحال . والباحث المحنك يعلم بالضبط نوع المعلومات التي يبحث عنها ولا يضيع أى وقت في الوصول إلى النقط الرئيسية موضع البحث ، ولهذا قلما تكون هناك حاجة إلى مناقشة طويلة مطاطة . وإذا أظهر من تجرى مقابلته الملل فعادة ما يقترح الباحث موعداً لوقت أكثر ملاءمة ، أفضل من أن يدفع إلى الأمام بمقابلة فائرة .

ومن ناحية أخرى ، فإن من تجرى المقابلة يواجه من حين إلى آخر الشخص الثثار الذي يجد متعته في إثارة توددية ويشعر في مناقشة موضوعات غير مرتبطة بالموضوع الأصلي وموضوعات شخصية . وإحدى النقط الدقيقة في عملية المقابلة هي معرفة كيف ومتى يكبح جماح هذه المحادثة الانقصامية وكيفية الاحتفاظ بتجربى موضوع المناقشة دون إثارة الغضب . وإذا أوغلت المناقشة الودية في الانطلاق فمن المحتمل أن يستقبل حالاً من تجرى مقابلته ضيوفاً آخرين ومكالمات تليفونية ، أو

أن يتطلب شغله انتباها وينهى المقابلة . ومن ثم يجد الباحث أنه لم يحصل على المعلومات التي أتى من أجلها ، ولكنه حصل فقط على تعليقات ضئيلة سريعة نافصة ليست ذات قيمة عملية .

والباحث الناجح ، العارف بموضوعه ومشكلاته وأساليب تناولها ، هو الذي يستطيع وقتيا أن ينظم هذه المعلومات في رأسه ويتناول كل مقابلة بذهن متفتح . يمكنه أن يفهم توا وجهة نظر من يقابله . ثم يناقش النقط الرئيسية مستخدما اللازم من المعلومات التي حصل عليها من مصادر أخرى لتساند أسئلته . ومع ذلك فهناك مخاطر ينبغي التنبيه لها هنا ، أى أن ينسى الباحث بالفعل النقط التي كشفت في مقابلات سابقة ، وأن يتقبل كل مقابلة تالية كبيان كامل من الوقائع والا فانه سوف يسمح لآراء مختلفة أن تؤدي به إلى خلط ذهني . ولتجنب هذه المخاطر ، فإنه من المألوف بالنسبة للباحث أن يكتب تقريرا مفصلا عقب كل مقابلة في الحال ، به تاريخ واسم من تمت مقابلته . ومن ثم عندما يشرع في كتابة تقريره النهائي فإنه يحلل أقوال كل من قابله من المسئولين ويقارن هذه الأقوال ، ويستخرج نتائج تحريية أو يصل إلى إجماع للرأي .

الحصول على معلومات سرية

في كثير من الحالات يتضمن المسح التجارى الحصول على معلومات لايسهل إفشاؤها ، مثل أرقام المبيعات والتكاليف والمرتبات . وغالبا ما لا تفرص الشركات على إذاعة مثل هذه المعلومات ، لأن الموقف قد يترتب عليه ضرائب على الدخل ، وقد يستخدم المنافسون الأرقام للاضرار بمصلحة الشركة ، وقد يطالب المستخدمون بأجور أعلى استنادا على ما يبدو من ارتفاع الأرباح ، أو أن الشركة قد تعتبر مثل هذه الاحصاءات شيئا لا يخص أحدا سواها . وقد يحاول بعض الباحثين عندما يوكل اليهم الحصول على هذا النمط من المعلومات ، استخدام وسائل غير مشروعة . فطموحهم لاستكمال هذا العمل الصعب يجعلهم يستخدمون أساليب الشرطة السرية ، ومثل هذه الأساليب من المفروض أن يستخدمها الصحفيون أحيانا ليفوزوا بقصة الحادثة ، فيحاولوا الحصول على الأرقام

من مستخدم موثوق فيه ، أو قراءة أوراق على مكتب من يقومون بمقابلته ، أو رواية أكذوبة عن تبييتهم والغرض من البحث .

وعادة ماتقشل هذه الأساليب التحايلية ، وهذا في حد ذاته ينبغي أن يكون كافيا ليحول دون ممارستها . وسرعان ما يتعلم الباحث أن الرجل الذي لديه قدرة كافية لتكوين عمل ناجح ، أو ليرتفع إلى مرتبة المدير ، ليس من الغفلة بحيث يخدع في إعطاء معلومات سرية ، فضلا عن أن المستخدمين عادة يكونون مخلصين لأصحاب العمل . ويتقبنون إلى محاولة الخداع ويكرهون اساءة تقدير مستوى ذكائهم .

ونتيجة أخرى للسماح للباحث باستخدام أساليب غير مشروعة في الحصول على المعلومات ، وهي أنها عادة تكون مثل « التبرنج » * فإذا جرؤ على استخدام مثل هذه الأساليب فإنه يفقد إحساسه بالولاء للمنشأة التابع لها . وتتكون لديه عادات الخداع لدرجة أن عمله يتأثر بطريقة تفكيره الخاطئة ذات الحيلة ، ويصبح من غير الممكن الاعتماد على المعلومات التي يجمعها . والباحثون الذين يتيسر لهم « الفوز بقصة الحادثة » بأي وسيلة يعتبرونها المثلى ، ومن المحتمل أن يستخدموا نفس النمط من الابتكار في خداع رؤسائهم بالنسبة للكيفية التي ينفقون بها وقتهم عندما لا يكونون خاضعين لإشراف ، وفي إدخال أفكارهم في التقرير الخاص بالمقابلة ، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليهم في التعامل ومع المنشأة التابعين لها .

وينمو البحث في مجال العمل عن طريق المقابلات الفردية ، أصبح هناك اعتقاد عام أنه لا يتفق مع الأخلاق أن يطلب من رجل إعطاء معلومات وبيانات معينة تختص بشغله بدون إفادته أولا بصراحة عن حقيقة الغرض الذي تستخدم

(*) قطعة معقوفة من الحشب إذا رميت رسمت دائرة في الهواء وارتدت إلى حيث رميت . يتخذها سكان أستراليا الأصليون أداة لصيد الطير .

من أجله . وبعد ذلك إذا كانت الأرقام الفعلية ليست ميسورة ، يطلب الباحث تقديرات مبنية على تحليل للنسب المئوية والمتوسطات والتقديرات التي يصل إليها خبراء الإحصاء تكشف عن الاتجاه العام، وقد يمكن الاعتماد عليها بدرجة تجعلها صالحة لخدمة كل الأغراض العادية . ومثل هذه التقديرات تعطى بحرية . ثم أحيانا ما تساندنا الأرقام الحقيقية للشركة ، وهي نفس المعلومات التي أمسك عنها في بادئ الأمر .

والباحث الذي يعطى بياناً صريحاً عن أغراضه ويتلوه بطلب معقول ، عادة ما يحصل على تعاون مخلص ويخرج بالمعلومات اللازمة .

خاتمة :

رأينا أن التجارة تعتمد اعتماداً متزايداً على تحليل السوق ، والدراسة الشاملة لما يفضله المستهلكون ، والمقاييس السيكولوجية الحساسة للتغيرات في اتجاهات عادات الشراء ، ودراسات الأحوال التجارية المؤثرة على سوق سلعة معينة ، وأنه لاغنى عن المقابلات الفردية في سرعة الحصول على الحقائق اللازمة لثل هذا المسح التجارى .

وهذه المقابلات نوعان : ١ - بحث قصير منظم جداً يتلو مباشرة موجزاً لاستفسار خاص ، بغرض الحصول على معلومات من المستهلكين ومن البائعين . ٢ - مقابلة أكثر تحمراً (غير رسمية) تستهدف الحصول من المديرين الكبار أو خبراء الإحصاء على معلومات هامة تتعلق بموضوعات شغلهم ، ومعلومات تعتمد على الاتجاهات التجارية العامة .

وكلا النوعين من المقابلة ينبغي تصميمه بعناية . وفي الواقع فإن الكمال الذي يتم به الإعداد للمقابلة مقدماً قد يساعد الباحث في ميادين أخرى كذلك . ويرسم البحث على أساس الدراسات التحليلية للحقائق المستخرجة من كثير من المصادر المنشورة . ويتقرر حجم وتوزيع مختلف عينات المجتمع الذي يجب مقابلته . ويتم

اختيار الأسئلة المينة المطلوب الإجابة عليها ، وتصاغ بطريقة تجعلها لا تحمل لبسا ، وخالية من أى تضمين قد يوحي بإجابة عن أخرى ، ومصوغة بطريقة تجعل الاجابات عن بعض الأسئلة تخدم فى مراجعة صحة أسئلة أخرى . ثم تنسق هذه الأسئلة فى تماقب طبيعى . ويتم اختبار القائمين بالمقابلة فى ضوء وظائفهم الخاصة ، ويتلقون التعليلات المتعلقة بمادة موضوع البحث ، ويدربون على الأساليب التى تتبع فى مواجهة من يقابلونهم ، وفى الحصول على المعلومات المطلوبة ، وعلى تقرير النتائج . وفى هذه الأثناء ، يقوم الباحثون الصالحون ذوو القدرات العالية بعمل ترتيبات كاملة للمقابلات المتحررة من خبراء التجارة ومديرى مؤسسات عديدة ربما تكون منافسة . ويرسمون خطة حملتهم ، ويختارون من يقابلونهم بدقة ، ويسجلون المواعيد مقدما . ونجاحهم فى الحصول على المعلومات المفيدة التى غالبا ما تكون سرية لا يتوقف على مهارتهم فى إخفاء الغرض من الدراسة ، ولكن على أسلوبهم الصريح فى الإفشاء بالهدف من الزيارة بالضبط . فقد ثبت فى المسح التجارى كما فى الدراسات الخاصة بالعلاقات فى مجال الصناعة أن الأمانة المطلقة فى المقابلة هى أفضل الأساليب .

المراجع

- 1 — AMERICAN MARKETING SOCIETY COMMITTEE ON MARKETING RESEARCH TECHNIQUES, *Technique of Marketing Research*. McGraw-Hill, 1937.
- 2 — BLANKENSHIP, A.B., "The Effect of the Interviewer Upon the Response in a Public Opinion Poll," *Journal of Consulting Psychology*, 1940, 4:134-136.
- 3 — ———, "The Case For and Against the Public Opinion Poll," *Journal of Marketing*, 1940, 4:110-113.
- 4 — ———, "The Choice of Words in Poll Questions," *Sociology & Social Research*, 1940, 25: 12-18.
- 5 — ———, "The Influence of the Question Form Upon the Response in a Public Opinion Poll," *Psychological Record*, 1940, 3: 345-424.
- 6 — ———, "Pre-testing a Questionnaire for a Public Opinion Poll," *Sociometry*, 1940, 3: 263-269.
- 7 — ———, "The Sample Study in Opinion Research," *Sociometry*, 1940, 3:271-276.
- 8 — BROWN, L.O., *Market Research and Analysis*. Ronald, 1937.
- 9 — CANTRIL, H., "Experiments in the Wording of Questions," *Public Opinion Quarterly*, 1940, 4: 330-332.
- 10 — FRANZEN, R., "Use of Leading Questions in Consumer Research," *Market Research*, 1937, 6, No. 3:19-21.
- 11 — GALLUP, G., and RAE, F., *The Pulse of Democracy*. Simon & Schuster, 1940.
- 12 — JENKINS, J.G., "Characteristics of the Question as Determinants of Dependability," *Journal of Consulting Psychology*, 1941, 5, 164-169.
- 13 — KENAGY, H.G., and YOAKUM, C.S., *The Selection and Training of Salesmen*, Chapter X. McGraw-Hill, 1925.
- 14 — KNEELAND, NATALIE, "The Interview in Training Salespeople : Techniques for Instruction Based on Errors, Ratings, and Service Shopping Reports," *Personnel Journal*, 1929, 8: 47-52.

- 15 — LINK, H.C., *The New Psychology of Selling and Advertising*. Macmillan, 1932.
- 16 — LINK, H.C., "A New Method for Testing Advertising and a Psychological Sales Barometer," *Journal of Applied Psychology*, 1934, 18:1-26.
- 17 — MOCKETT, JULIA, "Service Shopping in Stores," *Journal of Personnel Research*, 1924, 3:338-346.
- 18 — REILLY, W.J., *Marketing Investigations*. Chapters XI to XV. Ronald, 1929.
- 19 — ROBINSON, C., "The New Science of Public Opinion Measurement and its Implications for Business," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, July, 1939, 3-8.
- 20 — ROPER, ELMO, "Wording Questions for the Polls," *Public Opinion Quarterly*, 1940, 4:129-130.
- 21 — ROSLOW, S., and BLANKENSHIP, A.B., "Phrasing the Question in Consumer Research," *Journal of Applied Psychology*, 1939, 23: 612-622.
- 22 — ROSLOW, S., WULFECK, W.H., and CORBY, P.G., "Consumer and Opinion Research : Experimental Studies on the Form of the Question," *Journal of Applied Psychology*, 1940, 24:334-346.
- 23 — STUDENSKI, P., "How Polls Can Mislead," *Harpers Magazine*, 1938, 180, December, 97-104.
- 24 — WECHSLER, J., "Polling America," *Nation*, 1940, Jan. 20, 64-67.
- 25 — WHITE, PERCIVAL, *Market Analysis*. McGraw-Hill, 1925.

الفصل الحادى عشر

مقابلة ذوى المشكلات

المقابلة فى فن خدمة الفرد

يمثل كهنة الإبراشيات والأطباء والمحامون المهن الثلاث القديمة التى نلجأ إليها وقت الشدة . وكذلك فإن الاخصائيين الاجتماعيين والمشتغلين بالصحة العقلية يازعون فى مساعدة الناس المأزومين . وقد أسهمت دراساتهم وجهودهم الفنية إسهاما فعالا فى فن المقابلة .

وتمثل مقابلة الشخص المأزوم بوضوح أهمية ثلاث وظائف : الحصول على المعلومات ، إعطاء المعلومات ، إثارة الدوافع . فأولا يسمى القائم بالمقابلة للحصول على كثير من التفاصيل عن الوقائع كي يجمع كل القوى سواء لدى العميل أو فى البيئة ، مظهرا مشكلته وأزمته . فقد قام الأخصائيون الاجتماعيون بتنمية أساليب استخلاص مثل هذه المعلومات . ثم تودى المعلومات والفهم الكافى إلى اتخاذ اللازم . وهذه الخطوة الثانية هى أساسا خطوة علاجية تربط بين وظائف إعطاء المعلومات وإثارة الدوافع . وفى هذا العمل كان للاخصائى النفسى الاكلينيكى والطبيب النفسى مركز الصدارة ، وقد أسهم كل من أخصائى فن خدمة الفرد والأخصائى الاكلينيكى فى كل من هاتين الناحيتين ، كما اشترك كل أخصائى فى كلتا العمليتين ، وكذلك اقتبس أحدهما من الآخر . وسوف ندع المقابلة فى فن خدمة الفرد لتصور الطرق السليمة فى استخلاص الحقائق ، والمقابلة فى العيادة النفسية ، لتتخرج لنا أساليب علاجية مجدية لمساعدة الناس ذوى المشكلات .

ومع ذلك فينبغى تذكر أن هذه الوظائف فى الخبرة العملية ليست منفصلة

أو منزلة . فعندما يقلل الاخصائى الاجتماعى من حدة التوتر الانفعالى للمميل بفرض إمكان الإفضاء بالوقائع فإن فى ذلك بالفعل عملية علاجية ، والأخصائى الاكلينيكي يكون منتبها ، أثناء العلاج ، للظروف الجديدة والحقائق الهامة له . وللأخصائى الاجتماعى التى تتكشف عندما يبدأ العلاج .

وعلاوة على هذا فان وظيفة إثارة الدوافع تؤدي بأقصى ما يمكن من كفاية عندما تتبع القرارات طبيعياً وبالضرورة عند تعرف المميل نفسه على حقيقة حالته بدلا من تقديم هذه الحقائق له أو بفرضها الموجه عليه . ويميل الحدث فى مجال مساعدة الناس المأزومين إلى تجاوز هذا المبدأ . ففى حماسه كى يكون نافعا فإنه يقرر أحسن أسلوب للمميل ويشرع فوراً فى تحريك المميل نحو القيام بما يبدو ، واضحا بأنه فى صالحه . ولكن هذا لا يقوى المميل أو يساعده على الوقوف على قدميه ، بينما الطريقة التى ترمى إلى الوصول إلى فهم عام مع المميل للوقائع - أى فهم يزوده بدوافع ذاتية - هذه الطريقة هى أشق من الأسلوب المشار إليه ولكنها أكثر فاعلية فى المدى الطويل . ويجب على الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين الاكلينيكيين من غير المحنكين أن يتعلموا وظيفة إثارة الدوافع فى المقابلة بحذر عظيم وتواضع وضبط .

المقابلة فى فن خدمة الفرد

غالباً ما يتكون لدى الاخصائيين الاجتماعيين مهارة يلاحظها القائمون بالمقابلات فى مهن أخرى . فلهيهم فرصة التحدث إلى أفراد الأسرة والجيران والأصدقاء والشرطة والمدرسين ورجال الأعمال ورجال الدين وكثيرين غيرهم ، بالإضافة إلى الفرد نفسه الذى يستهدفون علاج مشكلاته . وإحدى المشكلات المستعصية هنا هى فى كتابة تقارير مضبوطة وواقعية وفى تفسير المقابلات . والحصول على الحقائق التى يبنى عليها التشخيص هو إحدى الخطوات وتكون الخطوة الأخرى فى مساعدة الناس لمساعدة أنفسهم للخروج من المشكلة ،

وتكون المقابلة هي الواسطة الرئيسية ، والعملية التالية هي في التفكير في الأشياء وعملها « سوياً » مع العميل . ونظراً لتحقيق الاختصاصيين الاجتماعيين من أن المقابلة الفردية هي الطريقة التي لاغنى عنها ، قاموا بعمل الكثير لتحديد أهدافها ولتحسين فهمهم لعملية المقابلة وتفوقهم في أساليبها . فإذا تعلموه مما يؤكد أو يساند مكتشفات الآخرين بالنسبة لأفضل الطرق في إدارة المقابلة ؟

سوف نرى أن الاختصاصيين الاجتماعيين قد حددوا أهداف المقابلة باستبصار خاص ، وأدجموا في خبرتهم نتائج دراسة المقابلة في الطب النفسي والمقابلة القانونية واستحدثوا طرقاً لدراسة أساليب مقابلاتهم هم بفرض تحسين خبرتهم .

ويوضح الملخص التالي طبيعة المعلومات التي تعتبر هامة لدراسة التاريخ الاجتماعي للحالة — والتي يجب الحصول على أغلبها عن طريق المقابلة — أعدها ممثلون للميادين المختلفة في فن خدمة الفرد^(١)

١ — التاريخ

تاريخ ومكان الميلاد ، الزواج ، وفيات بين أعضاء الأسرة ، أسباب الوفاة .
تاريخ القدوم للوطن ، السكن السابق والحالي ، الجنسية ، الإقامة القانونية .

التعليم : مستوى التعليم الذي وصل إليه ، التدريب الخاص .

خدمات اجتماعية من هيئات أخرى ، تقارير الهيئات الأخرى .

تقارير المحكمة .

التقارير الصحية : تقارير من الأطباء ، العيادات ، المستشفيات والتردد لمرض جسدى أو عقلى أو عاهات .

تاريخ النمو العام : التسنين ... الخ . لأعضاء الأسرة .

الظروف الخلقية .

(١) Social Case Work, Generic and Specific, An Outline Report of the Milford Conference, American Association of Social workers, New york. 1929.

الأسرية

الجنسية

الحضرية

الثقافية — التقارير المدرسية الماضية والحاضرة

الديانة والمذاهب الدينية

الصناعية — تقارير عن العمل الماضي والحاضر

وقت الفراغ والهوايات الخاصة

تحليل المشكلات الاجتماعية

خطط العلاج السابقة

الاستجابة لخطط العلاج

٢ — المعلومات الشخصية الدارجة

الحالة المدنية

المركز الاجتماعي

البخل

الميزانية

الديون

مصدر الموارد

المهنة المعتادة والأجر الأسبوعي

العلاقات :

بين أفراد الأسرة — الزوج والزوجة ، الآباء والأطفال بعضهم مع بعض

مع الأقارب .

مع أصحاب العمل والزملاء في العمل

مع الأصدقاء والجيران

مع المدرسين والزملاء من التلاميذ

التغيرات الأساسية كاستجابة للبيئة

المعلومات المتعلقة بالشخصية

عادات الفرد في معيشته اليومية ، الأكل ، النوم ، الشرب ... الخ .

الصحة

العمل

اللب

التعليم

الجنس

الطقوس الدينية

اتجاهات الفرد :

مظاهر تحمل المسؤولية الاجتماعية أو النقص فيها

مظاهر تحمل المسؤولية الذاتية أو النقص فيها

الطموح

اختيار الرفقاء

المظهر

الميول

القدرات ونواحي المعجز

النواحي المرغوبة وغير المرغوبة

٣ - المعلومات الدارجة المتعلقة بالبيئة :

المسكن : عدد الحجرات ، الإيجار ، حالة المسكن ، ظروف النوم ، التهوية ،

الإضاءة ، النظافة ... الخ ، حالة الجيران .

إمكانات المجتمع المحلي والنقص فيها

بيت الله

مكان العمل أو التجارة أو المهنة

المدرسة

العلاقات الجماعية : الأندية ، الاتحادات العمالية ، الجماعات الأخوية وغيرها

من الجماعات

الخصائص الجنسية أو الإقليمية للجيران .
الصراع بسبب الفروق في الجنس أو المنصر .

المركز الاجتماعي في المجتمع المحلي
التقلبات في المركز المالي

التغيرات استجابة للبيئة
التغيرات الهامة في الجوار أو المنطقة المحلية
مستويات الحياة

الأساليب

الجو العام

الاتجاهات العامة لأفراد الأسرة بعضهم نحو البعض
الأقارب — الاتجاهات نحو الأسرة أو الفرد

الاتجاه نحو النظام

وجود نشاط جمعي للأسرة أو النقص فيه
الاهتمام بتدبير البيت ومستوياته

والمشكلة الأولى عند أخذ التاريخ الاجتماعي للحالة ، كما في كثير من الأنواع
الأخرى من المقابلة ، هي في اختيار المسادة التي تبحث . وقد أوضحت ذلك
أد. إشفيلد في مؤلفها (٧) حيث تصف كيف ينبغي أن تؤخذ مثل هذه التواريخ
وكيف تكتب :

« المحك بالنسبة للباحثة يقع في اختيارها للحقائق الأكثر دلالة للأسلوب
الذي سوف تتخذه في تأهيل عميلها ، وذلك من بين الحقائق التي لا تحصى ويمكن
الحصول عليها وتسجيلها »

ويقودنا هذا الاعتبار إلى المبدأ الأساسي في التفكير الاختياري كما يذكره
جون ديوى :

« كل معرفة ، وكل علم يستهدف هكذا إدراك معنى الموضوعات والأحداث ،

وهذه العملية تتكون دائماً عند إخراجها من عزلتها القاسية كأحداث ، وإدراكها كأجزاء من كل كبير ، يكون بدوره مسئولا عن شرحها وتفسيرها ، أى يجعل لها قيمة .

وهناك اقتباس آخر من مسز شيفلد يوضح التطبيق العملي لهذا المبدأ الخاص باستخلاص الحقائق في المشكلات الاجتماعية :

« نحصل الواقعة على أهميتها من بعض الأفكار الأكبر التي تشير إليها ، وما دامت هذه الفكرة الكبرى عاملا متغيراً ، فإن أهمية الواقعة ينبغي أن تختلف تبعاً لذلك . فمثلا : دعيت أخصائية متحمسة محنكة للمشورة في مشكلة أرملة لها طفلان وتلقى معاشاً لعدة سنين . وكانت السيدة تتجنب باستمرار أن تترك مسكنها غير الصحى ، وغير المريح ، معطية سبباً ثم آخر لعدم إقامتها من الأحياء الأفضل التي تتاح لها ، أو من الزيادة المنتظرة في النفقات . وقد قامت الاخصائية الموجهة بتقصي سلوك السيدة . لاحظت أنها لم تعرف خلال خبرتها الطويلة حالة يكون فيها تفسير عناد السيدة الواضح الذى لا يمكن تعليله في عسكها بمسكن غير مناسب لم يمكن الكشف عنه في النهاية باعتباره شيئاً شائئاً في أسلوبها في الحياة . وقد تعرفت في نفس الوقت على تفسيرين آخرين على الأقل باعتبارهما تفسيرين محتملين : أحدهما يتعلق بعاطفة البيت والآخر بالقصور الذاتى . فكثير من النساء والرجال يحسون بعاطفة البيت بالنسبة لبقعة لا يرى فيها أحد سوى المتاعب ، وكل واحد في فترة من حياته يتمسك بطرق بالية عن أن يواجه متاعب التغيير . إذن فإن سلوك الرذيلة وعاطفة البيت والقصور الذاتى هي كلها القضايا الكبرى الممكنة أو « المفاهيم » التي بالنسبة لها قد تصبح الحقيقة المجردة الخاصة بعدم رغبة هذه السيدة في الانتقال ذات مغزى . والآن فإن المضمون الذى يؤدي إليه كل من هذه المفاهيم يكون في ربط هذه الحقائق بغيرها من الحقائق أو الأفكار التي تصبح بهذا واضحة للعيان . فمثلا مفهوم « سلوك الرذيلة » يربط بين رفض السيدة الانتقال وبين الشك القائم بالنسبة لشرعية طفلها الأصغر ، وبالإبهامية التي تحيط بها كيفية تكميل معاشها .

فإذا أشار عنادها إلى مثل هذا الإثم فتكون بذلك قد ربطت نفسها ذهنياً بهذه الاحتمالات وبغيرها ، أى مثل حالتها الصحية . ومن ناحية أخرى ، إذا أشار عنادها إلى عاطفة البيت ، فإن ذلك يضمن استقراراً انفعالياً وسمات عاطفية ، وربما إحساساً بالوحدة مع الجيران .

ولكى ندرك المغزى الكامل لإحدى الوقائع ، ينبغى للفكر أن يتعرف المجموعة الكلية للأشياء التى ينتمى إليها كل مفهوم . ففاهيمه ينبغى أن تكون كاملة وبعيدة المدى . فمثلاً باحثة غير مكتملة التدريب ، تلاحظ واقعة أن طفلة تبدو شاحبة ، قد تقرر ذلك فى الحال بفكرة ناقصة عن صحة سيئة ، حيث يرتبط الشحوب بالنوم والنوافذ مغلقة ، فنقص فى التدريبات الرياضية ، ونقص فى التغذية . وهى بهذا قد تغفل العوامل الفعالة حقيقة فى حالة الطفلة موضع البحث — أى نوم « غير كاف » وتغذية « غير مناسبة » . لأن مفهومها كان ناقصاً بالنسبة لسألة النوم وملتبساً بالنسبة للتغذية . لهذا فإن الباحثة يمكنها أن تعتمد على إدراك مغزى الواقعة فقط عندما يكون تدريبها أو خبرتها قد زودتها بمفاهيم غزيرة ومضبوطة بدرجة تمكنها من تركيز ما هو مرتبط بالواقعة .

ومن الاعتبارات المتعلقة بالظروف الخلقية للقائم بالمقابلة ومعلوماته ومدى استبصاره وطرق تفكيره فى اختبار الوقائع الفعلية ذات الأهمية ، نعود إلى تحديد مشكلة ماهية الوقائع فى المقابلة . هذه المشكلة عمائل بصورة مذهلة تلك التى تواجه المحامى . وبالفعل فإن مارى رتشمند التى كان كتابها (التشخيص الاجتماعى) لا غنى عنه منذ نشر سنة ١٩١٧ ، قد طبقت فى استخلاص الوقائع فى الخدمة الاجتماعية قانون الشهادة المستمد من الخبرة الطويلة فى ميدان القانون . وهى تميز بين أنماط الشهادة متبعة التصنيف إلى الوقائع والشواهد والملازمات والإشاعة . وتتناول المقابلة أكثر ما تتناول الشهادة القائمة على المشاهدة ، والتى تتأثر صلاحيتها بكفاية الشاهد وتميزه . وتعتمد كفايته اعتماداً جزئياً على قدرته على الانتباه وعلى ذاكرته ، وقابليته للتأثر بالإيماء والأسئلة الإيمائية . وقد يكون تمييزه للجنس أو للوطن أو للبيئة أو ببساطة لأى شيء له أهمية

ذاتية عنده . وتلخص مس رتشمند الأسلوب العام للمقابلة الأولى للحالة ، وتقدم مقترحات عملية كثيرة للسير في المقابلة . وهي تستخدم كذلك مبادئ المنطق بطريقة عملية بالنسبة لعملية إجراء الاستدلالات من الشهادة المعطاة . وقد هوجت بعض هذه الموضوعات في الفصل الأول ، والبعض الآخر سوف يناقش في الفصل الرابع عشر الذي يتناول ما أفادته أساليب المقابلة من الدراسات في الخبرة القانونية .

وتذكر مس رتشمند سبعة مبادئ تحكم عملية اختيار المصادر المناسبة للمعلومات ^(١) :

أولاً - تناول بشجاعة الناحية التاريخية ، وتجنب تلك المصادر التي يغلب أن تكون وجهات نظرها مثل وجهاتنا . استشر الناس الذين يعرفون عملنا في أحسن صورة ، إذا كان أبداً في أحسن صورة . . .

ثانياً - تلمس أولاً تلك المصادر التي يحتمل أن يكون ثراؤها في الناحية التاريخية فقط ، ثم تلمس بعد ذلك المصادر التي يغلب أن تكون غنية كذلك في تعاونها .

ثالثاً - التمس الشهود الذين كانوا قادرين على عمل ملاحظات مباشرة أفضل ممن تكون معلوماتهم غير مباشرة .

رابعاً - تذكر دائماً أن تعرف القيمة الخاصة للمهديات الإضافية - من المهديات ، أي مصادر المعلومات التي لم تنش في المقابلة الأولى أو في المقابلات التالية مع جماعة الأسرة ...

خامساً - قابل البعض ممن ينتمون إلى كل من الجماعتين ، تكون لديهم القدرة على رؤية العميل والأسرة من زاوية مختلفة .

سادساً - ميز الجماعات التي يحتمل أن يرى أعضاؤها نفس الشيء ، والتي قد تكون المشورة مع أحدهم كافية ، عن تلك التي يحتمل أن يكون هناك تباين في الخبرة بين أعضائها .

سابعاً - تعرف على الشهادة المتناقضة ، وعلى الشهادة التي لا تكشف عن أى خطة للعمل .

أساليب دراسة المقابلة في فن خدمة الفرد

عمل الأخصائيون الاجتماعيون على تنمية طريقة لدراسة المقابلة وهذه الطريقة لها قيمة مزدوجة : فهي تلقى ضوء جديداً على العميل ، وهي أيضاً تدرب من يجرون المقابلة الأخصائيين ممن يشاركون في البحث . وتتضمن أساساً تطبيق أسلوب دراسة الحالة في عملية المقابلة . وقد قامت هيئات في المؤتمرات ، أو اجتماعات المائدة المستديرة في مينا بوليس ، وسان بول ، ونيويورك ، وكنساس سيتي ، وشيكاجو ، بتحليل مقابلات واقعية بقدر كبير من التفصيل . فمثلاً قام كل تسعة من الباحثين في جمعية رعاية الأسرة بمينا بوليس باختيار مقابلة ناجحة والإدلاء بالتفصيل بكل ما عمل وقيل بالضبط . وقد قامت الجماعة بتحليل المقابلة وتدوين التحليل . وبعد أن أدلى كل من التسعة الباحثين بتقاريرهم ، أعيد النظر إلى المقابلات في ضوء التفكير الجماعي . وقد اقتضت هذه الدراسة عزل ومقارنة الأساليب المستخدمة في المقابلات وأدت إلى بداية تجريبية لوضع مصطلحات وصفية .

وكانت الحالات تسرد أولاً من وجهة النظر الذاتية ، ومن أجل هذه الخطوة أنشئ لفظ تسجيل العملية « process recording » . ثم بذل جهد لتجديد ماهية « الأغراض » الشعورية القائمة في ذهن الأخصائي الاجتماعي ، مما أدى بالطبع إلى التساؤل عما تم عمله ، والكيفية التي أنجزت بها هذه الأغراض ، أو ماهية الأساليب الفنية التي استخدمت . وهنا نشأت الحاجة إلى وضع مصطلحات لغوية . فالتعرف على « عملية » أو « أسلوب فني » يقتضى أن يكون له مسمى .

وقد استخدمت مصطلحات لغوية من نوع اللغة الدارجة تماماً ، وذلك بغرض

تذكر مريخ سريع . وقد قامت جوانا كلكورد (Joanna C. colcord) التي تصف هذه الدراسات . (٥) ، بالتعرف على المصطلحات التالية :

(Cards on the table, pleasantries inconsequential & hostess technique)

وهلم جرا ، ويمكن القول تعليقاً على ذلك أنه إذا استخدمت هذه الألفاظ استخداماً غير محدد ، بمعنى هنا ومعنى هناك ، فإن تحليل المقابلة سوف يكون مبهماً . ولكن إذا كان كل رمز محدداً أو موضعاً بالضبط ، بحيث لا يصبح هناك احتمال الخلط في التفكير عند استخدام الغير لنفس الألفاظ ، فلا يهمل كثيراً أن تكون هذه المسميات الفنية ألفاظاً شائعة ، أو ألفاظاً طامية أو رموزاً جبرية أو مشتقات من اللغة اليونانية .

وتقول مس كلكورد « colcord » إن عملنا لم يكن مجرد مسألة تحليل المقابلات التي أجريناها ، وإنما كعملية تعليمية وكبداية لوضع مصطلحات لفظية . وقد اتفقت اللجنة على أنه من غير المرغوب فيه بالنسبة للاخصائية الاجتماعية أن تحاول أثناء معمة مقابلة عويصة ، تفحص أسلحتها الفنية لتلتقط الأسلوب التالي الذي سوف تستخدمه . فالمقابلة شيء حتى جداً لتتناوله بهذه الطريقة . وإنما تفيد الأساليب الفنية قبل المقابلة في تصور خطوط تناول المقابلة ، أو بعد المقابلة في تحليل ما حدث فعلاً حتى يمكن فهم النتائج فهماً أفضل والاستعداد لتغيير الطريقة في المرة التالية . وقد شهد بعض الطلاب أن مفهوم الأسلوب الفني المستخدم عن وعن في المقابلة كان مفيداً لهم في عملهم .

ونقتبس هنا بالكامل إحدى المقابلات التي عرضتها مس كلكورد ، بما في ذلك المصطلحات اللغوية التي استخدمت في وصف العمليات والأساليب الفنية .

ملخص تاريخ الحالة :

تتكون عائلة «آرثر» من الأب، وهو بائع بدين متعاطف، يشتغل على أساس العمولة، وزوجة عديمة الفاعلية، تساعد زوجها بعرض المنتجات التي يبيعها مهجلة بيتها وأسرته، وثمانية أطفال تنقصهم عناية الأم، يعانون نقصاً في التغذية، ويسببون متاعب في المدرسة بسبب التأخر والغياب. وقد أصيب وليم الابن الأكبر بالزحاض في حادث قتل، وكان بول وعمره ١٣ سنة تحت الملاحظة بعد القبض عليه في حادث سرقة بسيطة، وكان مايرون — وهو أحد الأبناء — ليس ذكياً بما فيه الكفاية، وكان مدرسو المدرسة والمسؤولون يشعرون ثورة هائجة على مستر آرثر كلما استدعى لسماع شكوى أو اقتراح. وقد تقدم الجيران بطلبات للمساعدة وكانوا يكرهون مستر آرثر، ولكنهم كانوا يشفقون على زوجته وأطفاله.

وكانت هذه الحالة معروفة لدى جمعية رعاية الأسرة لمدة ست سنوات. وكان هناك تاريخ لم يتغير لهذه العائلة التي تطلب المساعدة دون أن يبدو قيس من التعاون أو جهد لتغيير طريقهم في الميضة كيفما اتفق.

وكل المقابلات السابقة مع مستر آرثر : إما أنها انتهت إلى مناقشة غير مجدية، أو كانت مجرد طلب للقوت يتم بنعمة خشنة عالية أو بألفاظ من البلطجة. وقد أرسلت الجمعية خطاباً لمستر آرثر، عقب طلب تزويدهم بالفحم، وأرفق بهذا الخطاب شيك بمبلغ ثلاثة دولارات لتغطية هذا الظرف الطارئ، وطلب إليه الحضور إلى المكتب للمقابلة.

واستقر رأي الإخصائية على أنه بدلا من السماح لمستر آرثر بأن يقرر نسق الكلام في المقابلة بسبب مظهره المتعاطف كما في المقابلات السابقة، فإنها ينبغي أن تسود الموقف. فبحشت بأناة هذا الاتجاه الغريب للرجل بأسئلة اختبارية مختلفة وبالأسلوب الفني المسمى «sizing him up» جاعلة الأسلوب الأساسي يتسم بالهدوء والمطف، وألا تكون هناك إشارة لا مسوغ لها للمقابلات السابقة، والاحتفاظ بالهدوء إذا زجر، ومحاولة توجيه المقابلة إلى نهاية محددة.

المقابلة — حضر مستر آرثر في الحال للمقابلة، وجلس بجمود منتظراً في

المكتب الخارجى، وعندما واجهته الأخصائية قال « اسمى هو آرثر . قالت زوجتى إنكم تريدون رؤيتى . »

(ولما كانت الدعوة موجهة له شخصياً ، فإن هذا بدا كنوع من المراوغة) .

١ — خفض حدة التوتر : (٣)

مداهنة ربة البيت فحيته الأخصائية وقالت : « لقد حافظت على الموعد بالضبط — أنا الآنسة التى كتبت لك الخطاب . هل لك أن تدخل إلى الغرفة ؟ » ثم تقدمت به إلى غرفة المقابلة .

عدم تقبل الإساءة : فقال : « أعتقد أننى أستطيع الحصول على مقعد للجلوس عليه » . وذلك فى لهجة البلطجة المعتادة ، وبثقة السخرية التى كان يستخدمها فى مقابلاته السابقة ، ولكن الأخصائية تعمدت ألا تسمع ملاحظته . ومشت إلى النافذة وفتحتها قليلاً قائلة :

٢ — كسب الوقت

« هذا هو النوع من الحجرات الذى يكون دائماً دافئاً جداً أو بارداً جداً ، ولكن مع ذلك فن الألف التحديث هنا عن التحديث فى المكتب الخارجى . . . » واستدارت من النافذة .

المزاج اللطيف واستمرت قائلة : « الن تخلع معطفك ؟ من المحتمل أن تشعر بالحر إن لم تخلمه ؟ » فأصبحت تعبيرات وجهه ودية قليلاً وارتاح مخياه وخلع معطفه وجلس . فأبدت الأخصائية ملاحظات طفيفة أخرى ، وأخذت هذه المرة تتفحصه

(١) العناوين المرقمة هى للعمليات ، والعناوين الفرعية هى للاتساليب الفنية .

٣ - الانتقال للمشكلة الرئيسية :

كشف الأوراق وابتدأت الاختصاصية تقول : « والآن يا ماستر آرثر نريد أن نتحدث صراحة عن موقفك . إنني أستطيع أن أتصور أنه غير مرض لك ، وكذلك لنا ، وقد وجدنا أن الطريقة الوحيدة للوصول بشئون الأسرة إلى أى حال هي في دراستها دراسة كاملة من جميع وجهات النظر » .

توقع دفاع العميل واستمرت تلخص موقف ماستر آرثر من وجهة نظر جمعية رعاية الأسرة أى البائع الذى يشتغل على أساس العمولة ، والذى لا يستطيع أن يكسب بدرجة تكفى إعالة أسرته الكبيرة . وإن المسئولين بالجمعية يعرفون ما تتطلبه إعالة ثمانية أطفال ويعلمون أن الدخل اللازم لذلك بطريقة مرضية ينبغي أن يكون دخلاً ثابتاً مما لا يمكن أن يحققه دخل بائع بالعمولة (كومسيونجى) .

من التخصيص إلى التعميم وأن « خدعة » ربيع البائع بالعمولة مفهومة بالتأكيد ، وإن كان من السهل جداً أن تنطلي على حالة ذهنية ترى أن دخلها يدر ٣٠٠ دولار في الشهر على حين يكون في واقع الأمر ٣٠٠ دولار في شهر و ٣٠ دولاراً في ثلاثة أشهر تالية .

٤ - الاحتفاظ بالمشكلة الرئيسية :

الحيلولة دون المقاطعة وتحدثت الاختصاصية بسرعة نوعاً في لهجة هادئة ، محاولة أن تتجنب المقاطعة حتى يمكنها إكمال الحديث في الحال .

« حسناً ، أستطيع أن أرى الآن بالضبط لماذا تحسن هذا الاتجاه بشأن هذا الموضوع » أجاب آرثر في التو عندما انتهى عرض وجهة نظر الجمعية ، وصمتت الاختصاصية .

« ولكن دعيني أحدثك عن مطامعي العظيمة مع هذه الشركة الجديدة. فهناك آلة موسيقية تستخدم في المطاعم وأما كن اللهو . وهي قطعاً أفضل شيء من نوعه قد سمعت عنه » واستمر هكذا يدور حول « حديث تجارى » ذلق جداً مصوغ مياغة جيدة نوعاً ، منتهياً بعد قليل إلى أنه كان يقوم بعمل تبشيري ؛ لأن ميدان البيع كان حديثاً ولم يكن من المتوقع إجراء مبيعات توا . فهناك « توم » فى انديانا بوليس قد ربح بين ستمائة وسبعمائة دولار فى الشهر الماضى من العمولة .

وقاطعته الأخصائية لتسأله عما إذا كان « توم » هذا متزوجاً وله أطفال . فضحك وقال : « كلا ، هو شاب صغير لا يعمل أحداً ، ولكن ألم يكن هذا شهراً مريحاً ؟ »

الوخز

فأمنت الأخصائية على كلامه وأن الموقف بالنسبة لتوم لا بد أن يكون ساراً بالفعل . ولكن ما دام آرثر يرغب فى الحصول على فرصة فى كسب ٦٠٠ دولار فى الشهر حيناً ، فإن الأمر ليس ممكناً بالنسبة له لأن الموقف مختلف تماماً . فهز رأسه بلطف معلقاً : « هذا صحيح ، فمن الصعب بالفعل العناية بثمانية أطفال » .

تجنب الجدل

٥ - خفض حدة التوتر الانفعالى :

« نعم ، إن العناية بثمانية أطفال هى وظيفة الرجل » . أجابت الأخصائية موافقة ملتقطة ملاحظته : « لا شك فى ذلك يا مستر آرثر . ألا توافق على أن الطريق الوحيد للقيام بذلك هو إيجاد عمل بأجر مناسب ؟ فأنت ترى أننا ندرك تماماً هذين ما تستثيره : عملية البيع وربحها (ولو أننى شخصياً لا أستطيع أبداً تحمل ثقلها) . فإنتى أحب أن أعرف بالضبط ما سوف

التمشى مع العميل

المشاركة في أحصل عليه ومتى يتم ذلك). وينبغي أن تطلب جمعية رعاية الأسرة الخبرات الذاتية من أناس مثلك أن يسلكوا سبيلا عمليا في هذه الأمور .

مخاطبة النطق « هلا توقفت أبدا عن التفكير في أن كل رجل يرغب من التفاصيل البيع بالعمولة له نفس الحقوق ، كما أن لك أن تطلب المساعدة من إلى الاعتبارات جمعية رعاية الأسرة ، وأن الجمعية إذا أجابت كل مثل هذه الطلبات لاقتضى الأمر أن تكون أضخم مما هي عليه مرات عديدة ؟ والآن باعتبارك رجل أعمال ، لا بد أنك تعلم ماذا يعنى هذا . »

فأجاب بعد دقيقة من الصمت : « كلا ، لم أفكر أبدا في هذا الموضوع بهذه الطريقة . وأعتقد أنك على حق . فلن يكون هناك مال كاف لتسديد المطوبات . وأكدت له الأخصائية بالواقعة أنه لا يوجد هناك المال الكافي ، وأن الجمعية يمكن أن تقوم بالدفع فقط لتسمح لمجموعة كبيرة من الناس بعمل مرغوب فيه . »

٦ - الاحتفاظ بالموضوع الرئيسى :

منع المقاطعة ولم تعطه الفرصة لمقاطعتها ، ولكنها استمرت قدما لتعزيز وجهة نظرها : « والآن لماذا لم تسقط من حسابك فكرة جهاز الإثارة بالسؤال الموسيقى وتبحث عن عمل بمقرب ؟ ربما كنت تبحث عن عمل منذ وقت قريب ؟ »

٧ - تخفيض حدة التوتر الانفعالى :

إتاحة الفرصة للعميل فأجاب مستر آرثر : « كلا ، لم أبحث عن عمل بمقرب منذ التعبير عن نفسه اثني عشر عاما . لأن ذلك لا يثير اهتمامي . أنت ترين أن عملية ما كينة الغسيل سارت بطريقة طيبة مدة من الزمن ، ولكن

ذلك انتهى الآن بسبب عدم وجود منافسة كبيرة ، على أن الأمر مختلف بالنسبة لجهاز الموسيقى . فهو الوحيد من نوعه ، ومن المؤكد أنه سوف يروج في اللحظة التي يحصل فيها عليه الناس . وكان منطلقا بسرعة في وصف فضائل جهاز الموسيقى مرة أخرى ولهذا تركته الأخصائية يعبر عن نفسه ، وجلست هي هادئة لا تقول شيئا بل تبدو مهتمة بقدر الامكان . وعندما صمت سأله الأخصائية :

٨ - العودة إلى المشكلة الرئيسية :

أسئلة مباشرة « هل لديك أى مميزات من المؤكد تماما أنها سوف تنتهى
في الصميم في الأسبوعين القادمين ؟ »

فتردد ثم اعترف بأنه ليس لديه ، وأنه من المحتمل انتهاء اثنين أو ثلاثة منها . فقالت له الأخصائية : « إن هذا يبدو غير مؤكد تماما ليكفل الطعام والوقود » ، فبرز رأسه ثانية موافقا . وأمسك بقصاصة ورق من على النضد قائلا : « الآن انظرى هنا ، أريد أن أبين لك ما أنفقناه منذ أكتوبر . عندما توفي ولیم تسلمنا ١٢٦ دولارا من شركة التأمين وأعطينى أمه في الرضاعة ١٠٠ دولار . » واستمر يبين كيف أن ٥٥ دولارا من هذه النقود استخدمت في كسائه هو وأولاده ، وكتب الأرقام التي أنفقت في مصروفات أخرى بالضبط ، إذ صرفت النقود بأكلها في نفقات منزلية . وفي اللحظة التي انتهى فيها من هذا الكلام علق قائلا : « أريد أن أكون أميناً معكم ، وأى شيء تريدونه منى فهذا هو الوقت المناسب لعمله » .

الحيلولة دون
الإطباب

فقالت له الأخصائية : « إن الجمعية مهتمة بمعرفة ما عمل من

ترتيبات بشأن مصروفات المنزل . وبدون أدنى تردد ذكر التفاصيل وأضاف : « هناك شيء أريد الآن معرفته . أعتقد أنني سوف أجد مخرجاً لهذه المتاعب . هناك ٥٠٠٠ دولار قيمة بوليصة التأمين على « وليم » نتوقع تماماً أن تدفع لنا خلال الأسبوعين القادمين . لقد كان غريباً جداً أن نحصل على هذه البوليصة قبل وفاة « وليم » بأيام معدودة . فقد كان هناك رجل أحاول أن أبيع ما كينة غسيل ولم يكن في مقدوره الدفع نقداً ، ولكن لما كان يشتغل بالتأمين فقد عرض أن يصدر بوليصة لوليم وأن يدفع الأقساط عند استحقاقها تسديداً لثمن ما كينة الغسيل . واستمر من ثم في سرد تفاصيل هذه المعاملة التجارية . ولو أن « البوليصة » قد تنازعتها شركة التأمين لأسباب عديدة ، إلا أنه بدت أسباب عديدة للاعتقاد بأن الشركة سوف تدفع المبلغ وأنه بهذه الآلاف الخمسة من الدولارات يمكن وضع حد لمتاعبهم . ثم قطعت الأخصائية بعض تفاصيل هذا الموقف في صورة حديث عرضي ، وانتهت بأن أبدت الملاحظة التالية :

٩ - تخطيط الدفاع :

« حسناً بالطبع . إن مبلغ ٥٠٠٠ دولار سوف يحل بالتأكيد استخدام لك ولأسرتك الكثير الآن . ولكنني أرجو أن يستخدم طبقاً لمعلومات مكتسبة ليزانية معينة . فإن فعلت ، فإن ذلك سوف يعاونك على التخلص من المآزق حتى تقف راسخاً على قدميك وتتخلص من التقارير الخاصة بحاجة أسرتك ؛ أقصد ، تقارير الناس الذين يعرفون حالتك . »

وكان واضحاً أن هذه العبارة مفاجأة كبيرة لآرثر ، إذ صاح :

صدمة

« كيف هذا ، أنا لا أعرف شخصاً قدم بياناً عنا ، لا أعرف شخصاً يعلم شيئاً عنا . » فالتفتت الأخصائية إلى مساعدتها متسائلة : « لقد كانت هناك تقارير عديدة منذ وصولك هنا . أليس كذلك ؟ » فأجابتها بالإيجاب .

الحيولة دون
المعارضة

واستمرت الأخصائية قائلة : « طبعاً أن تعلم أن الناس يضطرون للشعور بالاهتمام عندما يعتقدون أن الأطفال يماونون بصورة ما ، ويعتقدون أن وظيفتنا هي النظر في هذا الأمر ، وهو بالفعل كذلك . » ثم صممت برهة لتجمع شجاعته ثم سألت : « مستر آرثر ، ماذا تعرف بالضبط عن قانون منيسوتا لحماية الأطفال ؟ » .

نقد ضمني

هل سمعت أبداً عن شيء مثل افتقارية الأطفال القصر ؟

توقع النتيجة
الحتمية

فأجاب بالنفي وبدأ أشد ميلاً للاهتمام . فاستمرت الأخصائية قائلة : « ما دمت لا تعرف ذلك ، فربما يهمك أن تعرف شيئاً عنه . هناك الكثير من هذه القوانين ، وقد لا تؤثر بالطبع في أطفالك بأي صورة ، ولكن لما كنت أتحدث إليك فلا أستطيع تجنب تحقيق انطباق القوانين الخاصة بالافتقار والاهمال على حالتك ، وأعتقد فعلاً أنك تعرف شيئاً عن هذه القوانين . » واستمرت في شرح قوانين الافتقار والاهمال بطريقة فنية نوعاً مؤكدة الوجهة القانونية . فبدأ عليه الاهتمام معلقاً : « هل الأمر كذلك ؟ لا . لم أكن أعرف ذلك . » وما شابه من تعليقات .

وانتهت الأخصائية من هذا الشرح بقولها : « والآن أنت ترى أنه إذا كان على أطفالك أن يطلبوا المزيد من المساعدة من هيئات

التهديد المقنع

أو أفراد ، فسوف يقومون تحت طائلة قانون الافتقار والإهمال .
ودعنا نفترض أن هذا قد وقع . لن يضيرك التفكير في هذا
الاحتمال المؤلم مدة كافية ليظهر لك ما أعني .

١٠ - خفض حدة التوتر الانفعالي :

(ابتسامة عريضة) : « إنني أعتقد فعلاً أنك إذا اضطرت
للمثول أمام محكمة الأحداث بسبب الافتقار فإن القاضي سوف
يقول لك نفس الشيء الذي كنت أقوله لك تماماً . أي أنك
أب لثمانية أطفال لم تستطع أن تدبر الأمر ، واشتغلت على
أساس العمولة ، وأنه قد يأمرك (بينما أنا أستحثك فقط) أن تجد
لك عملاً بمرتب » .

الاستجابة بنعم وللهشة الشديدة ، فقد أخذ آرثر هذا الكلام بهدوء وإن
كان بقدر من الاهتمام قائلاً : « نعم ، أعتقد أن الأمر كذلك . فقد
أدركت هذا الجانب منه ، وبالطبع فإن قوانين الولاية تنطبق على
أطفال كل فرد ، وأطفالي كذلك ، كما أعتقد . »

١١ - مخاطبة المنطق :

« حسنًا ، إذا كنت تحس الأمر بهذه الصورة الآن » ،
قالت الاختصاصية معقبة على تعليقه : « فدعنا نرسم خطة محددة . إنك
موازنة لا ترغب أبداً في أن تقدم إلى محكمة الأحداث » ضاحكة (دون أن
الاحتمالات تترف أنه قد سبق مثوله بالفعل أمام محكمة الأحداث مع جون
التسليم بالحل في ديسمبر الماضي) . « وأن الطريقة المثلى لتجنب ذلك هو أن
الوسط تقوم نفسك منذ الآن . إننا نعلم أنك لا تستطيع إحداث تغيير بين
يوم وليلة . افترض أننا نحدد لك فترة قدرها أسبوعان لتغير من
مجاهة العميل تفكيرك ، وأن تقوم بقدر من الجهد في البحث عن عمل . ولما كنت
بالأمر الواقع بدون تقود كلية الآن فسوف نساعدك بالضروريات اللازمة لهذين
الأسبوعين . وما دمت غير قادر على وضع خطط تزويد أسرتك بما

يلزمها ، فإنك سوف تعمل على الاشتغال فى عمل بمرتب . هل توافق على ذلك ؟ » فأجاب آرثر بالإيجاب . وكانت زوجته تواقه لمقابلة ممثلة الجمعية لأنه لم يكن لديها أى بقول ، وكانت تريد أن تحدثها عن بعض الأشياء الأخرى أيضاً ، ولما كانت هذه المقابلة قد تمت يوم الجمعة ، فلم يكن من المستطاع القيام بالزيارة حتى يوم الاثنين ، ولهذا الطارئ « أعطى شيك » لستر آرثر . وبينما كان يتم إعداد الشيك علقت الإخصائية قائلة :

شرح أهداف
المنظمة إنك تعتقد أنها مكان تأتى إليه فقط عندما تحتاج إلى الفهم والبقول
ولكننا نريدك أن تفكر فيه كمكان يمكنه أن يقدم لك خدمة مثلاً
من العام تقدم المساعدة المادية . والآن بالنسبة لأسرتك تبدو لنا فرص طيبة
إلى الخاص عديدة لتتقدم بالخدمة — ما يرون مثلاً ، لا بد أنه يمثل مشكلة مؤلة
بالنسبة لك . فأجاب آرثر بالإيجاب وأنه ليس لديه أدنى فكرة
عما ينبغى عمله مع هذا الولد . فلم يكن لديه خبرة مع أى أحد « ليس
بابها بدرجة كافية » فأخبرته الإخصائية بأن الجمعية يمكن أن تهتم
كثيراً بمساعدة ما يرون ويمكن أن تدرس الخطط اللازمة له .

١٢ — تقبل الاعتذار :

قال آرثر عندما كان يستعد للمغادرة : « قبل أن أذهب
أريد أن أعتذر عن الطريقة اللاذعة التى تحدثت بها يوم السبت
الماضى ، إننى أصبح عصيباً ومضطرباً بسبب كل هذه المتاعب لدرجة
أننى كثيراً ما أرتكب أشياء آسف لها فيما بعد . إننى أعتذر
فعلاً بحرارة » .

التعاطف : فطمأنته الإخصائية قائلة : « إننى واثقة أنه يسمدنا جداً تقبل
اعتذارك ، وأنا جميعاً بصدد الاتفاق على اعتبار المقابلة الماضية أمراً

منسياً . إننا نفهم كيف تحدث هذه الأشياء، ولا شيء أكثر من هذا يقال عنه .

ربة البيت : ونهض آرثر ببطء ، وارتدى معطفه دون أن يكف عن ملاطفاته . وقال إنه سعيد بالتأكد لقدمه إلى المكتب ، وإنه لا يريد أن تعتقد جمعية رعاية الأسرة أنه كان متعمداً أن يظل مبتعداً من قبل أو كان يخشى مناقشة الخطط الخاصة بأسرته . وإنه كان فقط مشغولاً طول الوقت بحيث لم يكن في مقدوره تجنب مثل هذه الأمور ، ومن ثم فقد تركها جميعاً لزوجته . وإنه كان على استعداد في أى وقت لمناقشة شئونه . « وشكراً ، شكراً لكم كثيراً جداً بالفعل ، شكراً لكم مرات عديدة لكل ما أسديتموه لنا » . ورحل .

يلاحظ في هذه المقابلة — كما أشارت مس كلكورد — أن الأغراض هي :
١ — « إزالة توتر العميل » ، إذ يزداد توتره في بداية المقابلة ، ومرة أخرى في نهايتها .

٢ — « إقامة جو من الثقة » ، وكان هذا الغرض قائماً بصورة لا شك فيها وكانت له قيمة أخرى في إحلال سلوك « البلطجة » لدى العميل إلى احترام سليم للنشأة .

٣ — « الحصول على معلومات سديدة واستبصار بالموقف » . ولما كانت هذه المقابلة قد تمت بعد قدر مناسب من الاتصال بالأسرة ومشكلاتها ، فلم يدر البحث عن المعلومات السديدة بصفة خاصة ، ولو أن قدراً ضئيلاً استخلص تلقائياً خلال مجرى المقابلة ، وكان الاستبصار بالموقف قد تم بعناية عن طريق أسئلة اختيارية مختلفة وبأسلوب سبر غور العميل .

٤ — « إثارة الدوافع نحو التصرف والفهم » — وكان هذا هو الغرض

الرئيسى من المقابلة ، فن ناحية عمله على ترك عمله غير المنتظم ، ومن ناحية أخرى خلق اتجاهات أكثر تعاوناً من جانبه نحو المنشأة .

وتقول مس كلكورد : « إن الغرضين الأول والثانى ليسا متماثلين ، إذ يمكن إزالة توترات العميل تماماً دون زيادة ثقته فى المنشأة التى يتعامل معها . ومن ناحية أخرى ، يمكن أن يكون لديه ثقة تامة فيها خلال مقابلة ممضنة إلى درجة كبيرة . ويمكن عادة تمييز بعض العناصر فى الغرضين الأول والثانى . حتى فى مقابلة من نوع يتم على حلقات طويلة . ومن الطبيعى أنه يمكن ملاحظتها فى الأغلب فى المقابلة الأولى أو المقابلة التى تتوقع فيها مشكلات كثيرة . والغرض الثالث هو بالطبع الغرض الذى نلح عليه أساساً حيث نعين نوع البحث فى المقابلة ، بينما نركز على الغرض الرابع فى المقابلة العلاجية . ومع ذلك فإننا نجد عادة أن عناصر الغرض الرابع موجودة فى المقابلة التى تستهدف البحث ، وأن الغرض الثالث موجود فى المقابلة العلاجية . وبعبارة أخرى ، بينما يمكن أن يكون أى من هذه الأغراض موضع اهتمام رئيسى ، فإن المقابلة الجيدة تتضمن عناصر من جميع هذه الأغراض . والعمليات التى تتم بها مقابلة هذه الأغراض لم يمكن بعد وضع قائمة بها تماماً ، وبالطبع فإن إعداد بيان الأساليب مسألة دأمة النمو .

وتبرز من مثل هذه الدراسات استنتاجات معينة . وقد عملنا ملخصاً مركباً من النتائج التى جمعت من أربعة مراكز حيث يعقد الأخصائيون الاجتماعيون مثل هذه المؤتمرات الجماعية بغرض زيادة مقدرتهم فى عملية المقابلة . وهذا المركب يتضمن فقط الاستنتاجات التى انتهى إليها مركزان أو أكثر على انفراد . وهى تحمل معنى التأييد المتبادل .

ولم يظهر تصنيف تحت عناوين فى كل التقارير الأصلية ، ولكنها تستخدم هنا بغرض تيسير تجميع المبادئ المختلفة ووحدات الأسلوب الفنى التى تنكشف فى التحليل .

الإعداد للمقابلة

- ١ — استفد من المعلومات الصحيحة الممكن الانتفاع بها .
- ٢ — خطط وضع المقابلة ، واضبط هذا التخطيط ، بقدر الإمكان ، حتى يمكن أن تكون المقابلة مرضية لتؤدي إلى النتيجة المنشودة .

المواجهة

- ٣ — احترم العميل :
 كن مراعيًا لآداب السلوك حتى بالنسبة لأبسط المجاملات .
 لا تفعل شيئًا يقلل من احترامه لذاته .
 اتخذ الأسلوب الواضح وتجنب الاهتمام بالتوافه أو القول بالذات .
 دعه يشعر بأنه يتولى القيادة .
- ٤ — قلل من حدة التوتر العميل :
 لا تبدأ بإثارة النقاط الحرجة موضع الخلاف ، بل تحدث عن أشياء ليست متعلقة مباشرة بالموضوع ولكنها تثير الاهتمام .
 غالبًا ما يفيد استخدام اللغة الدارجة .
 استقر المواقفة .
 قلل من خطورة موقف العميل .
 حلل القول العام إلى أجزائه الخاصة .
 قدم حكمًا عامًا بدل التفاصيل التي تسبب عاصفة انفعالية .
 أحيانًا ما يفيد في تهدئة العميل الاتصال الجسدي الفعلي ، مثل الإمساك باليد من جانب القائم بالمقابلة . وقالبا ما يساعد على التخفيف من حدة التوتر المزاج أو المداعبة أو ملاحظة فكهة إجمالاً .

٥ — اكتسب ثقة العميل :

ابدأ باهتماماته .

ارتبط بخبراته الماضية .

ينبنى أن يفضى القائم بالمقابلة بشيء عن ميوله هو ، ما يحب وما يكره ،
هواياته .. الخ .

تقدم المقابلة وانهاؤها

٦ — ساعد العميل على الإفضاء بما يصعب عليه إفضاؤه أو التصريح به من الحقائق .

أعطه الفرصة للتحدث وتخفيف حدة التوتر ، عن طريق القول الساخط أو البكاء ، إذا لزم الأمر .

لا تلق بالمواعظ ولكن قدم دلائل اهتمامك .

٧ — احتفظ بالموضوع الرئيسى محل الإشكال :

لكى تحصل على حقائق مسينة ، ينبنى إعطاء حقائق أخرى .

الكلمات المتداعية مع الحقائق المطلوبة قد يمكن استخدامها كمنبهات .
قد تستخدم المناقضة بحذر لتنبيه الاستجابة .

٨ — احتفظ باتجاه مهني غير مفرض . وينبنى أن يكون هناك خلال المقابلة ذهن متفتح واستعداد لفهم وتقويم واستخدام مواد جديدة تظهر ،
وتعتبر فلسفة الحياة التى يتمسك بها القائم بالمقابلة عاملا هاما فى نجاح المقابلة .

٩ — قابل الحاجة الملحة المباشرة للعميل .

١٠ — خطط مع العميل خطوة محددة تالية، حتى يمكن أن تكون إلى حد كبير من صنعه هو ، وأن يشعر أنها بالفعل كذلك .

١١ - زوده بدوافع أو منبهات محددة لتصل إلى غرض مرغوب فيه ، على أساس من ميول حقيقية لدى العميل .

تمائل بعض هذه المطالب تماما تلك المصطلح عليها في الفصل الثاني . بينما يختص البعض الآخر بالمواقف التي تواجه الباحث الاجتماعي . وقد ذكرت جميعا كمطالب هامة بوساطة أكثر من جماعة من الأخصائيين الاجتماعيين اشتركوا في التفكير الدقيق حول أساليبهم الخاصة .

وهذه الطريقة في دراسة مقابلات معينة ، وتحديد أهدافها ، والتعرف على الأساليب الفنية المستخدمة ، ومتابعة مجرى التقدم نحو الهدف خطوة خطوة ، قد كشفت عن قيمتها في تحسين خبرة الأخصائيين الاجتماعيين ، ويوصى بها للجماعات الأخرى ممن تعتمد كفاياتهم المهنية في جزء منها على مهارتهم كقائمين بإجراء المقابلات .

وهناك تحسين آخر لهذا الأسلوب لتحقيق كفايته ، مذكور في كتب عديدة وبخاصة كتاب (Pauline V.Young)^(١٠) . وقد أثارت (Virginia P. Robinson)^(١١) موضوع أهمية النصيح بتوكيد أساليب الضبط ، وعادت تقول بنتائج أساسية تتعلق بفرض المقابلة . فهي تصر على أن التدريب على أساليب « الحوافز » ، « الدوافع » ، « القيادة » ، « تحطيم الحيل الدفاعية » وما شابه ذلك يتضمن أن الأخصائية تعرف ما هو صالح للعميل ، وأن مهمتها هي في أن ترى أنه يفعل ذلك ، وهي تمارس عمالية ضبط رغباته وحياته الداخلية وسلوكه . وتحاول تناول الحالة بعناية لتصل به إلى غاياته . ومثل هذا الاتجاه مستنكر ، إذ يلاحظ الآن في الخدمة الاجتماعية احترام متزايد للشخص موضع المقابلة ، مصحوب بما يتبع ذلك من تحفظ في اتخاذ دور قسّال في شئونه ، فتقول :

« يغلب أن يقوم الأسلوب الفني في خلق جو من العلاقة يسمح بتحرير عملية النمو لدى الفرد . . . وهناك القليل مما نعرفه وما نعلمه عن العوامل في العلاقة

التي تيسر عملية النمو هذه . وتشير الخبرة إلى أن الفهم والتقبل هما أكثر العوامل الهامة في اتجاه فرد نحو آخر ، وهي العوامل التي تسمح بتحرير دوافعه الذاتية والتعبير عنها .

واحترام العميل سواء أكان طالبا للراحة النفسية أو لوظيفة أو توجيه مهني ، ينبغي أن يكون هذا الاحترام هو المحور في كل مقابلة ، وهي مسألة سوف تذكر بالتفصيل في الفصل القادم الخاص بالمقابلة في القيادة النفسية .

المراجع

- 1 — ANON., Interviews : A study of the Methods of Analyzing and Recording Social Case Work Interviews. American Association of Social Workers, 1931.
- 2 — ANON., Interviews, Interviewers and Interviewing in Social Case Work. Family Welfare Association of America, 1931.
- 3 — CANNON, MARY A., and KLEIN, PHILIP, Social Case Work, Columbia University Press, 1933.
- 4 — COLCORD, J.C., "Study of the Techniques of the Social Case Work Interview," Social Forces, 1929 ; 7:519-527.
- 5 — RICHMOND, MARY, Social Diagnosis. Russell Sage Foundation, 1917.
- 6 — ROBINSON, VIRGINIA P., A Changing Psychology in Social Case Work. University of North Carolina Press, 1930.
- 7 — SHEFFIELD, ADA E., The Social Case History. Russell Sage Foundation, 1920. pp. 109-113, 124-143.
- 8 — TAFT, JESSIE, The Dynamics of Therapy in a Controlled Relationship. Macmillan, 1933.
- 9 — WEBB, SIDNEY and BEATRICE, Methods of Social Study. Longmans, 1932.
- 10 — YOUNG, PAULINE V., Interviewing in Social Work. McGraw-Hill, 1935.

الفصل الثاني عشر

مقابلة ذوى المشكلات

العيادة النفسية

وفيما يختص بالعيادة النفسية ، فإن المقابلة تستخدم لاستكشاف وإلقاء الضوء على المشكلات الخافية التي تكمن وراء أعراض سوء التكيف والتوتر الانفعالي . وقد تكون مثل هذه العيادة مشروعا قائما بذاته ، أو تدار تحت إشراف أحد المستشفيات ، أو محكمة ، أو مكتب لتوجيه الطفولة ، أو مركز للصحة العقلية ، أو مدرسة ، أو كلية ، أو مؤسسة اجتماعية أو صناعية .

وتأخذ المقابلة صوراً عديدة : استشارة شخصية ودية غير شكلية ، فحص أكثر تنظيماً . أو استفسارا شفويا مصمما للحصول على الأساسيات في التاريخ الاجتماعي وجرد للأعراض ولسات الشخصية ، مقابلات تستهدف الكشف عن الحقائق يقوم بها الأخصائيون الاجتماعيون النفسيون مع أسرة العميل والمحيطين به ، مقابلات مقننة تقنيا على مستوى عال مما يسمى عادة بالاختبارات النفسية ، مقابلات نفسية طبية مطولة تبحث التعميدات الانفعالية وتأخذ على عاتقها مهمة إحداث إعادة تكوين الشخصية ، والمقابلة الاكلينيكية الأصلية حيث يقوم أعضاء الفريق - الطبيب النفسي والاخصائي النفسي والاخصائي الاجتماعي ، مع مساعديهم وتلاميذهم ، وبمعاونة كل من طبيب الأمراض العصبية ، وأخصائي الكيمياء الحيوية ، وطبيب الأطفال ، والاخصائي التربوي أو غيرهم من الاخصائيين الذين قد يلحقون بالعيادة - نقول يجتمع أعضاء هذا الفريق لحضور مقابلة مختصرة يقوم بها رئيس العيادة مع المريض ثم سماع وربط النتائج التي لخصها كل عضو من أعضاء الفريق ممن درسوا الحالة .

وقد أصبح الاخصائيون النفسيون الاكلينيكيون والأطباء الذين يعملون

في مجال التشخيص العقلي والملاج النفسي يعرفون الكثير عن الميكانيزمات العقلية التي تتفاعل أثناء المقابلة ، وبصفة خاصة ما يتعلق بالحوافز والدوافع ، وتساند الأفكار والمشاعر ، والكف الذي يعوق الصراحة ويميل إلى الوقوف حائلا دون الافضاء بالحقائق . وتساعد المعرفة بهذه الميكانيزمات على فهم طبيعة التعصب سواء لدى القائم بالمقابلة أو العميل ، وتثير الطريق نحو فهم متبادل ، وأقوال صادقة ، وأحكام صريحة خالية من التحيز . وتساعد على التغلب على المقاومة ، وإطلاق الذاكرة ، والأخذ بيد العميل ليفضي بما يقصده حقيقة . ولن يرغب أى قائم بالمقابلة في التفاضى عن مثل هذه المهديات ، لأن العلاقة الانفعالية العميقة في المواقف السابقة تكون أحيانا بمثل هذه الصورة في مواقف أخرى ، كما هو الحال في العيادة النفسية .

وتختلف الأعراض والظروف التي تجعل المريض يتقدم للعيادة مثل اختلاف المتاعب القائمة في صندوق بندورا الذي يجمع الشرور؛ فقد يعاني تهتة شديدة في الكلام . وقد يكون فقط متأخرا في دراسته ، أو في أحد العلوم . وقد يعاني قلقاً زائداً دون سبب ، أو أفكاراً اضطهادية خاطئة . وقد يكون لديه حبور مفرط ، أو يكون مكتئبا اكتئابا عميقا ، هستيريا أو وسواسياً . وأحيانا ما تكون الأعراض في صورة آلام ومتاعب جسمية لا يمكن إرجاعها إلى أى اضطراب عضوى . وربما يوحى سلوكه بتدهور خطير في القوى العقلية ، هفوات ضخمة في الذاكرة ، هلوسة ، معتقدات ثابتة ، أو سفه في الأحكام المالية . وغالبا ما تكون هناك أفعال من نوع لا اجتماعي معين : سرقة ، شجار ، اعتداء جنسى ، حادث سيارة خطير ، تزوير ، أو قد تكون في صورة طادة سيئة ، أو تراكم الكثير من الأخطاء الصغيرة الناشئة عن الفشل في التعامل الناجح مع الرئيس في العمل أو الرؤوسين أو العملاء أو الزملاء في المدرسة أو الأسرة .

ولكن مهما كان الموقف أو المشكلة الواضحة ، فإن الاختصاصى النفسي الاكلينيكي ينظر إلى الأعراض من خلال تاريخ المريض الطويل . فهو يرجو أن يعرف ليس فقط طبيعة تاريخ الشكوى المعينة ، ولكن أيضا شيئا عن الحياة

المهنية للمريض ، أسلافه ، أسرته ، صحته العامة وحالته الجسمية ، مقوماته العقلية .
التعليم المدرسي ، ظروف عمله ، نشاطه الاجتماعي والترفيهي ، ميوله ، طموحه ،
نواحي الفشل والنجاح ، شخصيته الكلية . والحصول على هذه الظروف الخلقية
لا يلجأ إلى المريض فقط ، بل إلى أسرته ، رئيسه في العمل ، رجل الدين ، طبيبه ،
والمحيطين به .

وإن نوع المعلومات التي ننشدها ، وطرق تنظيم المقابلات بحيث تزودنا
بالمعلومات الضرورية بسرعة وبالضبط ، هي لاعتبارات عديدة مماثلة لتلك المتبعة في
المقابلات الخاصة بالتوظيف والتوجيه المهني والتربية وفن خدمة الفرد . ولن نكرر
هنا المقترحات والتحذيرات التي أكدناها في الفصول السابقة . وبالطبع فإن
خصائص محتويات المقابلة الإكلينيكية مع العمل فنقطة البدء ترتبط بالمشكلات
الذاتية التي أنت به إلى القيادة . ولكي نستوضح كلا من مضمون وطريقة المقابلة
يمكن الرجوع إلى بيان قيم أعدده قسم الوقاية من الجناح في اللجنة القومية
للمصحة العقلية من « الفحص الطبي النفسي للطفل »^(٢) . والقراء الذين يرغبون
في الدراسة التفصيلية للمقابلة الإكلينيكية للبالغين يمكنهم الرجوع إلى

Kiby's Guides for History Taking, Preu's Outline
of Psychiatric Case-Study.

ونوجه الانتباه هنا إلى ثلاثة أعاط من الأساليب يتميز بها الموقف الإكلينيكي
بصفة خاصة . وهذه تشمل المقابلة المطولة ، وجرد الشخصية ، والاختبار العقلي .

وبينا يساعد جرد الشخصية والاختبارات العقلية في التشخيص ، فإن
المقابلة المطولة هي في نفس الوقت تشخيصية وعلاجية . وقد تشمل كثيراً
من الاستشارات الودية . وعلى النقيض من ذلك ، فإن هذا الشكل من أشكال
المقابلة ، وإن كان أكثر تحديداً في غرضه ، إلا أنه يغلب أن يكون غير مقنن .
وتختلف المدارس العديدة في الطب النفسي وفي علم النفس الإكلينيكي وفي
التحليل النفسي ، على النقيض من الفكرة العامة ، ليس فقط في وجهة النظر ،
ولكن في المصطلحات اللغوية والأساليب الفنية . ويميل بعض الممارسين إلى تكوين

طرق خاصة بهم . ونتيجة لذلك ، فإن المفاهيم العلمية المتقنة والخبرات العملية غالباً ما توجد جنباً إلى جنب مع تلك القائمة على الملاحظة غير المنظمة . وهكذا ، فواضح أن أغراضاً مشتركة ، أو مجموعة من الأغراض ، هي دليل محدد على اضطراب معين قد يمكن استنتاجها بمنتهى الدقة وتحقيقها علمياً ، في حين أن العملية الفعلية الخاصة باستخلاص الحقائق من العميل ، اللازمة لتكوين هذه الصورة الإكلينيكية ، تظل غير منظمة ، أو على الأقل غير معينة . وفي حالات أخرى ، نجد أن المقابلة مخططة بالتفصيل ، وقد ملئت صحائف البيانات أو الاستفسارات بعناية فائقة ، واستخدمت أساليب فنية متنوعة في استخلاص المشكلات الخفية .

وهناك طريقان رئيسيان لتناول الوقائع المزعجة في الخبرة الذاتية :

أولاً : عن طريق رواية المريض التي تتلوها إجابات لأسئلة معينة .

ثانياً : عن طريق المدخل الذي يتيح التدهاى الحر ، حيث يفضى المريض بدون أى قيد ، بأى شيء يحول في خاطره ، سواء أكان تذكيراً ، أم تخيلاً ، صحيحاً أم منفصلاً ، مناسباً أم غير مناسب ، منطقياً أم وهمياً . وقد تكون هناك حتى مهاديات لاتجاهات لاشك فيها في الشاعر ، وذلك في صورة أفكار غريبة مهلهلة تمر بالذهن إذا كانت أعنة المذلق قد طرحت قصداً جانباً ، وتتمتذب الأفكار في غير ضبط ، فالتخيلات لا تظهر في الوجود بدون سبب ، وبينما تكون مادة نتاجا لخبرة يسهل التعرف عليها سواء أكانت عامة أم حديثة المهد أم حاضرة ، إلا أنها قد تحدث جزئياً من دوافع لا يسهل التعرف عليها أو بسبب ذكريات بعيدة . ومن ثم فإن الأساليب العديدة للتداعى الحر وللتفكير اللامنطقى أو التخيلات تستخدم أحياناً لتجمع ونجىء بالمواد إلى بؤرة الانتباه ، والتي تصبح قيمتها واضحة وضوحاً كافياً عندما تخضع فيما بعد لتقصى تقويم منطقى .

ومع ذلك تنجيه غالبية كبيرة من الاستشارات نحو النمط المباشر الصريح ؛

إذ يشجع المريض على الإفشاء بقصته ووصف مشكلاته ، ثم يتلو ذلك أسئلة معينة وإجابات لها ، توحى بتعليقات وإيحاءات مفيدة وفقاً للحالة .

والمقابلة النفسية الطبية ، كما رأينا ، تتفاوت من درجة عالية من التقنين إلى نقص تام تقريباً فيه . ولو أن التمكن في الأساليب الفنية لا يمنع الرونة ، فعادة ما يضحى تماماً بالتقنين مخافة فقدان الأصالة في طريقة غير مفيدة مرنة ، وبالرغم من ذلك ، فقد يبدو أن مبادئ أساسية معينة تساند كل الأساليب في المقابلة الإكلينيكية ، فما هي هذه المبادئ ، وإلى أى مقترحات عملية تشير ؟

أولاً : بالنسبة لتأكيد أهمية عدم الاعتماد على طرق مرسومة ، فقد ذكر بسك Bisch (٤) مبدأ واضحاً يحمل بشكل ما هذا التناقض فيقول : « لا ينبغي لأى طريقة ، مهما كانت كاملة ، أن تتبع بشكل جامد تقليدى . فالفهم والحكمة وقدر كامل من الإدراك التقليدى تعتبر ضرورية لتحقيق نتائج تستحق الذكر . ومن الأفضل كثيراً توجيه قليل من الأسئلة بذكاء عن ملء رزم من الورق بقدر من الوقائع عديمة العلاقة التى تربك ولا تؤلف شيئاً » . وهو يسلّم أن القائم بالمقابلة يحتفظ في ذهنه من قبل — كنتيجة لدراسته الواسعة وتدريبه — بالوقائع العلمية الضرورية والمفاهيم الصحيحة والفروض التى فى ضوءها توجه الأسئلة .

ومن خلال الخبرة الواسعة يصوغ هيلى Healy (٩) مقترحات عملية ، لتناول الأحداث الجانبين بصفة خاصة . فينبغى أن يكون اتجاه القائم بالمقابلة هو الحزم بطف في يحثه لمشكلة قائمة . وبلح (هيلى) على ألا ندع شخصاً ثالثاً يحضر المقابلة وبخاصة ممن ليسوا أقارب الطفل ، والبدء بأحد الميول ، وعادة بأحد الميول المهنية ، وعدم كتابة إجابات الأسئلة أمامه ، لأن هذا يوحى بأسلوب المحكمة ، وغالباً ما يشير الكف والمقاومة والخوف من الاستفاد إلى كلماته نفسها .

وفى مقابلة المجنون ، أو أى شخص عصبي ، قلق ، أو مريض العقل ، يؤكد روزانوف Rosanoff (١٨) أن الطريقة الوحيدة الناجحة فى تناول المريض هى فى الحديث الصريح المباشر . فدعه يعرف أن من يفحصه هو الدكتور (س) وأنه طبيب متخصص فى الأمراض العقلية والعصبية ، وأن الغرض من الفحص هو الكشف

من مصدر شكواه . فالأتجاه الموضوعى الصادق أمر لا غنى عنه فى كل المقابلات .

وإن النقص فى الانتباه الكافى للأساليب الفنية فى المقابلة أمر يدعو أحياناً إلى الرثاء ، فينتقد الكاتب الإنجليزى فورسيث Forsyth (٥) ، العلاج النفسى حيث يعتمد ممارسته على مجرد التجريب ، ومقترحاته نحو تكوين مبادئ وخبرات تخدم فى توكيد نقاط عديدة لسنها توأ . وهو يضع فى المقام الأول من الأهمية شخصية المحلل وأتجاهه الذى ، فى مقابل الطبيب المادى ، يأخذ أتجاهاً إيجابياً ، فلا يسمح فقط للمريض بالحرية والمبادأة ، ولكنه أيضاً يلقي على عاتقه بالمسئولية . وينبغى أن يتجنب بدفة متناهية إظهار أى مشاعر ، سواء أ كانت دهشة أو مللاً أو استنكاراً . وينبغى أن يتعلم التغلب على أى أتجاهات « نرجسية » - الزهو ، الغرور ، إرضاء الذات ، الترفع . ويجب أن يحتفظ بروح من الجلد والحكمة . وخلال مجرى العلاج ، ينبغى ألا تتكون مع المريض أى علاقات اجتماعية أو غيرها من العلاقات عدا تلك التى يتضمنها التحليل . ويقترح بالنسبة للتسجيل ، عدم أخذ أى ملاحظات خلال المقابلة إلا إذا كان من الضرورى الحصول على نص كلمات العميل . ومن الأفضل عدم الإصغاء فى حالة من التورّ ناشئة من محاولة تذكر كل شىء ، وإعنا نظل فى حالة من الانتباه وإن كانت فى شكل استيعاب هادى . ومن الواضح أن هذه النقط تختص بالموقف التحليلى ، ولكن بعضها صحيح بالنسبة لصور أخرى من المقابلة المطولة كذلك .

وإن قوانين العمليات العقلية التى يمكن بواسطتها فهم سلوك العميل وضبطه بقدر ما ، ليست مستحصية على الفهم كما قد يتوهم القارىء فى البحث العلمى فى بادىء الأمر . وكثير منها يمكن اختصاره إلى القوانين المألوفة فى التداعى ، أو التعلم ، أو تكوين المادة . وكل واحد يعرف إمكانية تطبيق هذه القوانين على نطاق واسع فى تفسير مجرى الأفكار ، وعملية التذكر والذسيان ، ونحو المفاهيم ، وعمليات الحكم والاستدلال . ولم يكن مروقاً بمنى هذا الانتشار أن الشاعر والانفعالات ، لا تقل عن العمليات العقلية والافعال ، فى خضوعها لقبضة نفس

هذه القوانين . ولتأخذ مثلاً تافها ، كراهية فباح الكلاب ، يمكن تقنى أثره ، فنجد أن نتيجة الكراهية التي ماناها الطفل هي بسبب وجود درواس (نوع من الكلاب ذوات الهجوم يستخدم للصيد) في دار الحضانة أو غرفة الطفل ، حيث أصبح ميكازم الخوف مشروطاً بمصاحبتة للاستجابة الميزة لهذا النوع من الصوت ، أو قد يكون من الواضح أنه مصاحب للنبد التام من جانب الممرضة أو الوالد أو زميل اللعب بسبب انتهاك محرمات حضارية . وفي أى حادث ، فإن الترابط الأخير ، بتجمعه حول مثل هذه الاستجابة الشرطية ، يصبح بالطبع مصبوحاً بنفس الصبغة الانفعالية . ومثل هذا التجمع للترابطات يعتبر مسئولاً عن الكثير من التحامل سواء أكان ضد نوع من الخضراوات (الاسفيناخ) ، أو الرأسمالية ، أو الاتحادات العمالية ، أو الإيطاليين ، أو الطلاق . وتخدم قوانين الترابط ، وكذلك القوانين المشابهة في الانتباه وتكوين العادة ، بهذه الطريقة في توضيح فهم سلوك القائم بالمقابلة وكذلك الأشخاص الذين يقابلونهم .

ويمكن ملاحظة الاستجابة الشرطية الدالة على قوة الترابط الانفعالي في كل مقابلة تقريباً . وعند وصفها فمن الملائم أن نتحدث عن « التحويل » و « المقاومة » و « الاسقاط » و « الادماج » . فينبغى أن نذكر أن هذه الألفاظ قد أعطاه كتاب مختلفون معانى مختلفة إلى حد ما . وهي لا تشرح الأنواع المختلفة من السلوك الملاحظ ، ولكنها تفيد في تعرفها .

وقد عرف فورسيث « التحويل » بأنه تفاعل انفعالات المريض حول شخصية الطبيب . وهذه الظاهرة توجد في كل مكان في حياتنا اليومية . فلنفرض أن شخصين تقابلا لأول مرة . فإن كلا منهما يحب ويكره الآخر لأول وهلة . وبغض النظر عما إذا كان يعرف أحدهما شيئاً عن الآخر ، فإن اتجاهها انفعاليا من نوع ما ينشأ حتى في أثناء الدقيقة أو الدقيقتين الأوليين ، إذ تستمد خلالها كل التعصبات الانفعالية السابقة . ويستجيب أحدهما للآخر بما يتفق وهذه الخبرات المبكرة وما صاحبها من انفعالات جديدة . ويقال إن كلا منهما « يحول » مشاعره إلى الآخر التي أثبتت في نفس المواقف مرات عديدة من قبل . وفي المقابلة ، فإن

السلوك الناشئ من هذا التحويل قد يكشف حقائق عن خبرة المريض وسماته السلوكية . وهناك نظرية مألوفة تقرر أن كثيراً من الخبرات الكامنة وراء مثل هذا التحويل وما يصاحبها من اتجاهات أو مظاهر قد نسيت وكبتت . وكما يذكر هذا الكاتب ، فإن هذه الذكريات المبكرة « إنما يرجع كبتها إلى الصبغة الانفعالية المؤلة التي تتصف بها . وقد تكون هذه الذكريات مؤلة منذ بادىء الأمر ؛ وغالباً ما تكتسب هذه الصبغة المؤلة عن طريق تكوين ترابط عقلي تدريجي مع بعض الذكريات المؤلة المبكرة ؛ وإن كانت في الأغلب سارة جداً في وقتها ، ولكن فقط عند استبطانها ، وعند ما ينظر إليها في ضوء نمو حضارى حديث ، فإنها تصبح بالفعل مشحونة بالحجل ، والتأنيب وما إليه » . وهذه « المقاومة » في إخراج تلك الخبرات إلى حالة شعورية واضحة والإفضاء بها في المقابلة يمكن التغلب عليها فقط بالسماح لميول مضادة ذات أهمية وقيمة كبرى لدى العميل لتقوم وتعبّر عن نفسها .

والميكانيكيات السلوكية من هذا النوع تواجه القائم بالمقابلة في أى ميدان . فقد يحب العميل الاختصائي في النمو ، أى إنه قد يحول انفعالات سارة إلى الاختصائي . قد استثيرت إما بسبب مظهره الذي أوحى بالثقة ، أو عن طريق شبه واضح أو مبهم لأحد الأصدقاء . أو قد يظهر العميل مقاومة ترجع إلى خبرة ماضية مؤلة مع جواسيس صاحب العمل ، أو إلى فشل مربك في حديث عام ، أو لأن أخاه الأكبر قد ضربه مرة بسبب وشاية . ولهذا ينبغي في كل الحالات كسب ثقة العميل ، وأن تزاح مخاوفه عن طريق اهتمام أكبر من هذه المخاوف .

وقد عرف برنارد هارت Bernard Hart (٨) ميكانيكيات « الاسقاط » بأنه استجابة خاصة بالعقل لوجود عقدة مكبوتة ، حيث يعتبر الشخص هذه العقدة أو آثارها كما لو كانت لم تعد تنتمي لذاته بعد ، ولكن لفرد آخر حقيقى أو وهمى .

« إن الناس الذين يكون لديهم نقص أو قصور ينجحون منه ، مشهور عنهم عدم التسامح لنفس هذا النقص أو الخطأ لدى الآخرين . وهكذا فإن الشخص حديث النعمة الذى يشعر خفية بقصوره الاجتماعى يتحدث كثيراً عن « فاسدى الأخلاق »

و « الفخلاء » الذين يلاحظهم حوله ، في حين يكون الشيء الوحيد الذى لا يمكن للرحل مشوش الرأى أن يتحملة ، هو النقص في التفكير السليم في الناس الآخرين . وبصفة عامة يمكن القول أنه عندما يواجه المرء تمصبا شديداً فإن المرء قد يشك مع بعض الاحتمال في أن الفرد نفسه يظهر نفس هذا النقص أو نقصا مماثلا تماما . . . ويمكن توضيح العمليات العقلية التى رأيناها في هذه الحالات كما يلي :

يكون النقص مركبا غير متوافق مع الشخصية ككل ، ومن ثم يؤدى وجوده بالطبع إلى ذلك الشكل المين من أشكال الصراع المسمى بتأنيب الذات وتجنب الشخصية هذا الصراع باسقاط « العقدة المزعجة » على شخص آخر ، حيث يمكن توجيه اللوم بدرجة كافية بدون تلك الانفعالات المؤلة التى تصاحب حتما التعرف على نواحي القصور في أنفسنا ، أى إن الشخصية تستجيب للمركب اللاتوافقى بلوم مبالغ فيه لنفس القصور لدى الناس ، الآخرين . فالراحة الناشئة عن حيلة لوم جار الفرد هى بديل للخبرة المؤلة من لوم الذات . وهكذا فإن الوظيفة البيولوجية التى يخدمها الاسقاط تماثل ما يحدث في كل أنواع الكبت من حيث تجنب الصراع وتحقيق سلام زائف مع الذهن .

والآتجاه المضاد ، أى « الادماج » والذى يحتمل أن يكون أكثر لبسا في المقابلات العادية ، يلاحظ عندما يصر شخص حساس على جعل نفسه شخصا مرجحا . سواء أكان في صورة مدح أو تقدضى لـ أى شيء قد يشير إليه الاخصائى . ويذكر وليام دى ويت هايد William Dewitt Hyde قصة امرأة كان يشرح لها كيف أنه يكره المناقشة مع النساء ، لأنهن كثيرا ما يأخذن الأمور مأخذا شخصيا . وفي الحال اعترضت قائلة : « ولكن لا أقبل أنا هذا أبدا » . على أن هذه الاتجاهات نحو التحول الذاتى لا تظهر بوضوح دائما بمثل هذه السرعة . إذ يغلب أن تكون الانفعالات التى تثار محسوسة بها بقوة ، ولكن غير معبرة عنها ، ويصبح العميل مفرط الحساسية بذاته ، مرتبكا ، غير قادر على إنصاف نفسه . ويكون مديرو العمل المحنكون ، والباحثون في المجال الصناعى ، والموجهون التربويون ،

والأخصائيون الاجتماعيون ، وكذلك الأخصائيون النفسيون والأطباء النفسيون ، متيقظين للتعرف على مثل هذه المضاعفات أو يعملون حساباً لما ينتج عن ذلك . وفي الواقع فإن الوعي بمثل هذه الاتجاهات السلوكية ، مثل التحويل والمقاومة والإسقاط والإدماج ، وبالأخطاء في الأقوال التي تتولد عن ذلك ، هذا الوعي هو أحد مقومات أى قائم بإجراء المقابلة . وتحرر الباحث من تحيزاته هو ، وكذلك من تلك التي للعميل ، غالباً ما يمكن تحقيقه فقط عن طريق مواجهة صريحة لهذه المصادر من التعمية العقلية والتعصب الانتمالي ، وإلقاء الضوء عليها . وقيم رجال الدين والآباء وزناً كبيراً للاعتراف . فالمقابلة التي تسمح للشخص بأن ينفس عن نفسه من حقد أضمره طويلاً ، تهدىء من حالته العقلية ، ولكن كلما ظلت الضغينة في مكانها ، ظلت المقابلة بأكلها مهمة .

وهناك شرك آخر في المقابلة يؤكد الأخصائيون الاكلينيكيون خاص بتأثير الإيحاء . فمن الأهداف الجوهرية في أنماط كثيرة من المقابلات التماس المجموعة الأولى التي تظهر واضحة عن طريق التداعى . ومن ثم يتجنب الأخصائى بعناية بقدر الإمكان كل المؤثرات الإيحائية مثل نغمة الصوت وتعبيرات الوجه ، مما قد يقرر التداعى لدى المريض . كما تؤجل الأسئلة المعينة بقدر الإمكان إلى ما بعد الحصول على أقوال طليقة كاملة . وفي النهاية عند توجيه هذه الأسئلة ، ينبغي أن تصاغ بحيث لا تتضمن أى إجابة معينة . ويجب الإقلال بقدر الإمكان من تعقيد أو تحوير المشاعر والاستجابات اللفظية للعميل بتجميع التداعى حول كلمات وجمل الأخصائى ، وكذلك حول صوته وأسلوبه ومظهره الشخصى .

وسواء أكانت المقابلة تلقائية وحرّة تماماً أم مقيدة في إطار حدود طريقة مرسومة من قبل ، فإن هناك قيمة كبيرة في عمل ، ربما بطريقة عرضية ، تسجيل منظم للملاحظات عن شخصية العميل . ولهذا الغرض أعدولز Wells (٢١) ملخصاً في صورة مقياس للتقدير أو استفسار يتعلق بشواهد الخواص السلوكية والسمات التي تعتبر ذات دلالة للتكييف العقلي السليم . وهذا الملخص هو في جزء منه تحوير للصورة السابقة التي أعدها كاتل ، وهوش ، وآمسدي ، وهياز ، وويرزما ، ورافنيورت

وهى سند طيب للاخصائى الإكلينيكى ، وذات قيمة كذلك لغيره ممن يجرون المقابلات والذين يحتاجون لتقدير الشخصية أو السلوك .

وقد أعد وودورث Woodward استفسارا لاستخدامه فى الجيش خلال الحرب العالمية الأولى ثبتت فائدته فى الكشف عن المجندين ذوى الاتجاهات العصابية . وأعد (ترستون)^(٢٠) استفسارا مراجعاً ومقنناً لهذا الغرض . ويجمع اختبار برزيتير لجرد الشخصية^(٢١) بين أهداف وطريقة تكوين أنماط مختلفة من صحائف الجرد بحيث يمكن الحصول على تقدير للاتجاهات العصابية ، والكفاية الذاتية ، والانطواء والسيادة فى وقت واحد . وهناك صحيفة أخرى للجرد سميت بعد صحيفة (برزيتير) وهى Bell's Adjustment Inventory^(١) مصممة للحصول على مقاييس للتكيف المنزلى ، والتكيف الصحى ، والتكيف الانفعالى . والتعديل الأخير لهذا النمط من الجرد هو The Personal Audit, by Adams & Lopley وهو مصمم لقياس تسع سمات مختلفة^(٢) .

ننتقل الآن إلى أنواع المقابلات المقننة تقنياً عالياً والتي يستفاد منها كثيراً فى علم النفس الإكلينيكى ، وأكثرها شيوعاً هو اختبار بينيه سيمون لقياس الذكاء^(٣) ؛ فمثل هذا الاختبار الشفوى ينبئ تطبيقه بالترام حرقى للطريقة

(١) قامت مطبعة جامعة ستانفورد بنشر هذه القوائم:

C. T. Rogers, in "Measuring Personality Adjustment in Children Nine to Thirteen Years of Age," Teachers College Contributions, No. 458, 1934,

وهى نصف نتائج الاختبارات التى أجريت على نفس الشخصية ، وعدم التكيف الاجتماعى ، وعدم التكيف فى محيط الأسرة ، وأحلام اليقظة .

(٢) The Personal Audit is distributed by the Psychological Corporation.

(٣) وبينما يستخدم اختبار ستانفورد — بينيه على نطاق واسع ، فإنه لا يوجد إجماع مماثل بين الاخصائين الإكلينيكين فيما يتعلق بالقيمة النفسية للاختبارات المقننة الأخرى . كما يصلح جداً مقياس وكسلر — بلقيو لاستخدامه مع البالغين . ويساند مقياس الذكاء هذه بدرجة كبيرة مقياس Doll's Vineland Social Maturity Scale وتوجد أيضاً فى كل عيادة

السابق تقنينها كما ترد في كتيب الاختبار . ويهدف عادة بهذا الاختبار إلى أخصائي في القياس العقلي ، وهو مساعد فني ماهر في تطبيق المقاييس العقلية . وعند تقويم الاستجابات تقويميا عدديا ، يرفع تقرير بالدرجات مقرونة بملاحظات إضافية عن سلوك العميل خلال الاختبار إلى الأخصائي الاكلينيكي الذي يستخرج ، بعد ربطها بنيرها من المعلومات الموجودة ، القيمة الاكلينيكية لهذه النتائج .

والتقويم الصحيح لنتائج اختبار الذكاء لا يمكن إتمامه آليا . فهو يتطلب أساسا من المعرفة السيكولوجية الفنية وخبرة ناضجة حكااعدة للحكم السليم . ونفس الشيء يمكن قوله عن أنواع عديدة أخرى من الاختبارات النفسية : اختبارات القدرات العامة والقدرات الخاصة ، سعة الطاقة وسرعة التعب ، القدرة الميكانيكية ، المهارة الحركية ، الليول أو عكسها ، التوازن الانفعالي والليول العصائية ؛ بالإضافة إلى الاختبارات التي تمت حديثا وما زالت تعتبر في دور التجريب لقياس نواحي الخلق والسمات الاجتماعية مثل السيطرة والخنوع واللباقة والقدرة على ضبط الذات . وكل من هذه الاختبارات ، إذا ما استخدمت ، ينبغي أن يطبقها المختص حرفيا وفقا للطريقة المقتنة عليها ، ثم تحدد الدرجات وتقارن بالمعاير الموجودة ، ثم تقوم بوساطة الأخصائي النفسي الذي يعرف حدود درجة ثبات الاختبار ، ومدى إمكانية الاعتماد عليه إذا استخدم كقياس فردي ، ودرجة صدقه المحسوبة باعتباره يقيس السمة أو الاتجاه موضع البحث . وعلاوة على هذا فعندما يضيف الأخصائي النفسي إلى هذا التفسير الدقيق فهما صحيحا للظروف

نفسية : لوحات الأشكال ، اختبار تكميل الصور ، اختبار الحل والتركيب ، متاهات القلم ، وغيرها من الاختبارات العلمية المقتنة . ومن بطاريات الاختبارات العلمية المستخدمة حاليا على نطاق واسع نجد . Pinter—Paterson Performance Scale . وكذلك بطارية Arthur Point Performance Scale وتتكون من اختبارات عملية منفصلة تشمل لوحات سيجوان وديربورن وفرجوسن ، اختبار القوس والمهر ، والاختبار الثاني في تكميل الصور لهيل ، واختبار تكوين المكعبات ومتاهات بورتيس .

المنزلية والأمريكية للشخص ، ونجاحه أو فشله التعليمي والمهني ، أخلاقه وشخصيته كما تبدو في الموقف الاكلينيكي العام ، حينئذ وحينئذ فقط يأخذ الاختبار بالفعل قيمته المناسبة .

ويمكن قول الكثير لتحديد قيام الاختصاص النفسى الذى يفسر النتائج بتطبيق الاختبارات المقتنة بنفسه ، بدلا من أن يعمد بها إلى أحد المختصين ، ولكن الاعتبارات الاقتصادية قد أدت إلى انتشار استخدام مختصين فى القياس النفسى لهذه الناحية من الفحص .

ويمكن أن نذكر هنا قليلا من الدراسات العديدة المتعلقة بالأسلوب الفنى فى المقابلة الاكلينيكية المقتنة .

فقد أعد ليڤى (Levy) (١٢) طريقة تصلح بصفة خاصة للأطفال لتحديد العمر العقلى أثناء الفحص الطبى عن طريق إعطاء أسئلة واختبارات معينة ذات دلالة خاصة بطريقة عرضية .

وقد أثبت تحويل الطريقة المألوفة للاستفسار فى عملية المقابلة كفاية فى ا راسة التى أجراها هاملتون (Hamilton) (٧) للحياة الزوجية لمائة رجل ومائة امرأة . وقد كان من الضرورى هنا جمع معلومات شخصية قلما يباح بها ، فيما يختص بالرضا وعدم الرضا المصاحب للزواج ، والخبرات التى تكمن وراء هذه الاتجاهات . وقد كانت الطريقة المستخدمة بسيطة ومع ذلك فعالة . فى مكتب الطبيب ، كان يعطى للعميل واحداً بعد الآخر ، ٤٠٠ بطاقة ، كل منها يحمل سؤالاً . مثلاً : « ما هى الأشياء فى حياتك الزوجية التى تضايقتك وتسوؤك أكثر من غيرها ؟ » . فيلتقط هو أو هى البطاقة الأولى ، ويقرأها ، ويشرح فى الاجابة على هذا السؤال ، باختصار أو بالتطويل ، بدون تدخل من القائم بالمقابلة ، الذى يكتب كل شىء . يقال . وكانت البطاقات جميعا تقرأ هكذا ويعلق عليها على التوالى . وكان المختبر يحتفظ بنفسه فى الخلفية . ولا يسأل أى سؤال . ومن الواضح أن مثل هذه الطريقة لا يمكن استخدامها لأغراض كثيرة ، ولكن فى هذا المثال ، حيث كانت مادة الموضوع ذات طبيعة شخصية إلى حد كبير . فلها كانت ناجحة .

وتستحق هذه الطريقة محاولتها في بحوث أخرى تهدف للكشف عن الحقائق .

وما زالت جهود أكثر دقة تبذل لتضع حتى المقابلة المسهبة في نطاق الضبط العلمي بغرض البحث الأساسي . ويشير لاسويل Lasswell^(١١) في فصل عن « المقابلة المسهبة وجعلها موضوعا » Th Prolonged Interview and its Objectification إلى دراسات Sullivan في التغيرات في المظاهر (التباعد) ، فهناك حاجة كبيرة إلى البيانات التي نحصل عليها بمساعدة المسراق (آلة لاستراق السمع) Dictograph والنفاس (آلة لقياس حركات التنفس) Pneumograph ، والجلفا نومتر (آلة لمعرفة صفة التيار الكهربى الموجود Galvanometer) ، وغيرها من الآلات التي تعطى تسجيلا ليس فقط لكل ما قيل ، ولكن لما يصاحب ذلك من تغيرات في التوتر العضلي ، وتفاعلات الدورة الدموية ، وعمق النفس ، والتغيرات المائلة المصاحبة للآزمات الانفعالية وما يتلوها من تخفف . ومن الواضح أن بعض هذه الطرق الفعالة تعتبر ضرورية إذا أردنا دراسة كاملة للنواحي الأساسية من الخبرة في المقابلة . وفي نفس الوقت أمكن اكتساب الكثير من الاستبصار الجديد بطبيعة وتنظيم الشخصية باستخدام الطرق الاسقاطية ، والتي يعتبر اختبار رور شاخ من أفضل ما عرف منها . فبوساطة هذه الطرق يمكن للشخص أن يفضى بما لا يستطيع قوله أو لن يقوله عن نفسه ، وربما كان مرجع ذلك إلى أنه لا يعرف الوقائع . فمثلا ، يطلب منه أن يذكر ما يراه في مجموعة مقننة من نقط حبر لا معنى لها أو صور مبهمه . وبهذه الوسيلة كما يذكر فران (Franz) يحمل العميل على الكشف عن طريقته في تنظيم الخبرات بإعطائه مجالا (أشياء ، مواد ، خبرات) ذات تركيب بسيط نسبياً وأنماط حضارية بحيث يمكن للشخصية أن تسقط على هذا المجال اللدن أسلوبها في النظر للحياة ، ومعانيها وأهميتها وأنماطها وبصفة خاصة مشاعرها . وهكذا نستخلص إسقاطا لشخصية الفرد في عالمها الخاص لأن عليها أن تنظم المجال ، وتفسر المواد وتستجيب عاطفيا لها . وتتضمن الطريقة الاسقاطية لدراسة الشخصية ، على الأخص ، وجود موقف تنبيهى صمم أو تم اختياره ، لأنه سوف يعنى بالنسبة للمفحوص ، لا ما قد قرر

وفي المقابلة الاكلينيكية ، كما رأينا ، يتركز الانتباه على الشخصية بأكملها ، مع الرجوع غالبا لبعض المشكلات الخاصة بالتكيف الانفعالي . ومثل هذه المقابلة لا تكشف فقط عن الحقائق ولكنها أيضا تعليمية مجردة وعلاجية ، كما هي تشخيصية . وتميل المشكلة لأن تتعمد بسبب عناصر مختلفة ذكرت توافي الحديث عن ميادين المقابلة الأخرى : مثل سوء التكيف في العمل ، مشكلات في المجال الصناعي ، الظروف المنزلية والأسرية ؛ العادات الضارة في المدرسة ؛ -
النقص في خطة الحياة ، مما يتضمن قرارات مهنية وتعليمية . ومع ذلك ، فإن الاعتبار الأساسي يكون للمضمون الانفعالي لخبرة العميل في الحياة ، ومع المؤثرات البيئية والعوامل العقلية التي ساهمت في مشكلاته الداخلية .

ويمكن تقديم خدمات عظيمة عندما تجيء المواجهة الاكلينيكية بكل الوقائع الصحيحة ، وتساعد الشخص على أن يزيح عن كاهله كل ما كان يتعبه ، وأن تهيب الطريق لتفكير بنائى ، وخطط حاسمة ، وربما تكامل تام للأغراض وتحقيقها . وهذا القول يمكن أن ينطبق على أى مواجهة تجري بروح العيادة .
المخلص الصريحة .

ولمثل هذه المقابلة مع الطلبة الذين يعانون من سوء التكيف ، أعد أميلي ستوجديل (Emily Stogdill) (١٩) ملخصاً موجزاً للأساليب الفنية العلاجية .

الأساليب العلاجية في توجيه الطلاب

- ١ - أساليب تمنح الطلبة فرصة تعبير حر عن توتراتهم الانفعالية :
- ٢ - يمكن تشجيع الطالب على أن يعبر على مهل وبدون مقاطعة عن مشاعره الحاضرة الخاصة بمشكلاته المذكورة وما يتعلق بها من موضوعات مثل :

(أ) خبراته المبكرة .

(ب) علاقات الوالدين بالطفل .

(ج) السلوك نحو المحرمات ، موضوعات هذه المحرمات .

(د) اتجاهاته نحو نفسه ، أو اتجاهات الآخرين نحوه .

(هـ) المخاوف والاضطرابات .

(و) الأفراد الآخرين وعلاقاتهم بموقفه .

- ٣ - ويمكن تشجيع الطالب على كتابة حياته وذلك فيما بين المقابلات . وقد يتضمن هذا كتابات تتعلق بمثل هذه الأشياء كالأحلام أو أحلام اليقظة أو مجموعة من الموضوعات المختلفة مثل :

(أ) الرغبات أو الأهداف .

(ب) نواحي التفوق أو النقص في نفسه .

(ج) أنماط المواقف التي يشعر فيها بالكفاية ، أو عدم الكفاية .

(د) الأفراد الذين يزيدون أو ينقصون من مشاعره بالكفاية .

- ٣ - وقد يسلك الاختصاصي الاكلينيكي كمصدر مؤثت للامن الانفعالي للطلاب خلال فترة إعادة التكيف الانفعالي وذلك بواسطة :

- (أ) تقبله بدون نقد كشخص يستحق الذكر له امكانياته التي لم تشجع بعد والتي يمكن تحقيقها .

(ب) إعطائه انتباها تاما خلال أوقات معينة .

(ج) القراءة بعناية لأي مادة مكتوبة تقدم ، ومناقشتها معه مناقشة موضوعية .

(د) جعله يفهم أن أسراره محترمة .

- (هـ) أن يكون ثابتاً عقلياً واثقاً في سلوكه نحوه خلال اتصالاته به .
 (و) الوقوف بينه وبين نتائج مباشرة معينة لسلوكه .
 (ز) التصرف كوسيط بينه وبين الأفراد الآخرين المتورط معهم مثل
 الوالدين أو هيئة التدريس أو المشرفين .

(ح) مساعدته في تحليل التزاماته وولائه المتصارعين .

(ب) أساليب تزود الطالب بفرض الحصول على المعلومات واكتساب
 تفسير أفضل للعلاقات :

- ١ — معلومات يمكن اكتسابها عن طريق الكتب والمحاضرات ،
 والمناقشات الشخصية في الموضوعات التي يكون لدى الطالب خلط فيها أو مهتماً
 بها اهتماماً عميقاً مثل الجنس ، الزواج ، الوراثة ، الجنون ، المستويات الخلقية ،
 أو وجهات النظر الدينية .
- ٢ — يمكن توجيه الطالب عن طريق مناقشة شخصية لتوضيح تفسيره
 لما يأتى .

(أ) العلاقات الشخصية المتبادلة مثل تلك التي تقوم بين :

١ — طالب وطالب (طالبة) .

٢ — طالب وهيئة التدريس .

٣ — طالب وأسرته .

٤ — الرجال والنساء .

(ب) اختلافات وجهات النظر في موضوعات مثل الجنس والدين باعتبارها
 تمثل وجهات من الخلط في بيئته المنزلية أو في اختياره للاصدقاء والرفقاء .

(ج) اتجاهات مرغوب فيها لتطبيق في مواقف مثل :

١ — أمانى أبوية غير معقولة بدرجة كبيرة .

- ٢ - ضغط أبوى للزواج المبكر أو زواج مصلحة مالية .
 - ٣ - الحاح أبوى على اختيار مهني في ميدان لا يرغبه الطالب أو غير كفاء له .
 - ٤ - نكران الذات أو تضحية من جانب الوالدين لا مسوغ لها .
 - ٥ - ضغينة قديمة مكبوتة نحو أحد أعضاء الأسرة أو بعض أعضائها بسبب خبرات مبكرة ، مثل عقاب أحس الطالب بأنه قاس جداً أو لا يستحقه ، أو مقارنة غير عادلة بين الأطفال ، أو نقص في المطف الأبوى .
 - ٦ - عدم توافق بين الوالدين أو انفصال .
- (٣) ويمكن تشجيع اتجاهات واقعية نحو تقدير الذات بوساطة مثل هذه الطرق التالية :

- (أ) التوضيح للطلاب الموهوبين أو الناجحين انفعالياً على غير المعتاد ، أسباب اختلافاتهم الظاهرة عن الغالبية من زملائهم .
- (ب) الإشارة إلى أن اتجاه الاختصاصي الاكلينيكي ما هو إلا إحدى العلاقات التبعية الموقوتة ، وليست علاقة مدح أو لوم ، وتشجيع الطالب على اتخاذ وجهة النظر هذه نفسها .
- (ج) تفسير درجات الاختبارات « العقلية » واختبارات الشخصية وإعادة الاختبار في حالة وجود تباين كبير مع السلوك الملاحظ .
- (د) التوضيح بأمثلة ملموسة ، من سلوك الطالب نفسه ، للقدرات أو نواحي القصور المتغاضى عنها أو التي قومت تقوياً غير سليم .
- (هـ) ملاحظة الطالب لعدم جزع الاختصاصي الاكلينيكي لأنواله عن « خطيئاته » ونقائصه ومشاعر الإثم .

(و) تتبع مع الطالب تاريخ نمو أنماطه السلوكية المختلفة بفرض مساعدته في التحقق من قابليتها الجوهرية للتعديل .

(ج) أساليب تتضمنها خطط النشاط الخاص للطالب بين فترات المقابلة :

١ - يمكن للأخصائي الاكلينيكي الحكم على كفاية الطالب حكماً أكثر موضوعية إذا استطاع ترتيب مسألة ملاحظة مباشرة للطالب خارج موقف المشاورة، عن أن يعتمد كلية على تقاريره هو التي قد تكون مضللة جداً . ومع ذلك فينبغي تجنب ارتكاب خطأ الدخول في علاقة اجتماعية مع العميل . ومن الممكن استخدام تقارير من أشخاص نزهاء في بيئة الطالب كبديل جزئي عن المقابلة ، على شريطة إمكان اللجوء إليهم بدون انتهاك طبيعة سرية الملاقة ، أو جعل الطالب هدفاً للاستطلاع .

٢ - قد يقوم الطالب بالمساعدة في إعطاء صورة أكثر دقة من سلوكه هو للأخصائي الاكلينيكي ولنفسه باستخدام تسجيلات مختلفة من رسوم بيانية وتقارير مكتوبة . ومن هذه الطرق ما يلي :

(أ) الامساك بمجدول زمني لفترة محددة ثم مقارنة توزيعه للزمن بنتائج مدونة في جداول للدراسات المماثلة .

(ب) الامساك بحساب مالي ومواجهته بمواجهة موضوعية بمساعدة الأخصائي الاكلينيكي .

(ج) الامساك برسم بياني لتسجيل نماذج سلوكية يرغب الطالب في تسميتها أو تحرير نفسه منها ، مثل رسم بياني للسيطرة أو الخنوع .

(د) تدوين عدد من الأشياء التي قد يشعر إزاءها بالإهانة إذا امتدح (مثل معرفة الحروف الهجائية أو غسيل وجهه) ومقارنتها بمجموعة أخرى من الأشياء التي يجد نفسه متطلباً قبولاً لها .

٣ - وقد يجد الاختصاصي الاكلينيكي أنه من الضروري مساعدة الطالب أو التماس معونة أفراد مسئولين آخرين في ترتيب تعديلات في موقف العميل مثل :

- (١) تغيير حجرته أو رفيقه في الحجرة .
- (ب) البحث له عن وظيفة أو قرض أو هبة مالية فورا .
- (ج) ترتيب منهج دراسي أكثر ملاءمة .
- (د) إشراكه في جماعات اجتماعية مختلفة حيث يمكنه توسيع علاقاته .
- (هـ) معاونته على المشكلات المتعلقة بالمظهر الشخصي والهيئة والكلام .
- (د) أساليب تتضمن الاتصال بالوالدين ، أو هيئة التدريس ، أو المشرفين الإداريين بشأن مشكلات الطالب .

١ - قد يحتاج الاختصاصي الاكلينيكي إلى أن يقدم بيانا عاما إلى حد ما يتعلق بمشكلات الطالب لهيئة التدريس أو المشرفين الإداريين حتى يمكنهم التعامل معه تعاملًا أكثر كفاية في ضوء مثل هذه المعلومات . ومع ذلك فهناك حالات يكون من غير الحكمة فيها إثارة انتباه مشرفي المدرسة للطالب .

٢ - وغالبًا ما يكون الاتصال بالوالدين ضروريا للتناول الناجح لمشكلات الطالب . وفي حالات أخرى يكون من المضر تماما أن يعلم الأب أن طفله يستشير الاختصاصي النفسي الاكلينيكي . وإن تقريراً واحداً باعثاً على الأسى عن تكيف الطالب في المدرسة يصدره أحد أعضاء هيئة التدريس كأمر روتيني ، قد يحو مشهوراً من العمل الذي قام به الاختصاصي الاكلينيكي . وغالباً ما يحتاج الاختصاصي الاكلينيكي إلى أن يكون قادراً على تلمس تناول خاص للموقف المدرسي بحيث يعود لصالح عميله .

٣ - والاتصال بالوالدين قد يتخذ شكل تفسير الطالب ومشكلاته لهما ،

والحصول على وجهة نظرهما بالنسبة لموقفه ، أو تجنباً لتعاونهما في منحه الحرية أو التشجيع المطلوب . وأحياناً ما يكون من الضروري مساعدة الآباء في التكيف إزاء مشكلات خاصة بهم هم ، وكذلك طمأننتهم على نمو أطفالهم . وبالنسبة لهؤلاء الذين يريدون مبادئ عامة واستنتاجات مصوغة بفرض التطبيق العملي ، فإن تلخيصاً لمقترحات معينة يكمل هذه المناقشة في موضوع مقابلة الناس ذوى المشكلات .

مقترحات لتوجيه ذوى المشكلات^(٤)

١ - إن أفضل اتجاه هو الاتجاه المشرح ، والتفكير الموضوعى ، مع تجنب التعاطف المبالغ فيه . أو إصدار أحكام ، أو اتخاذ شكل التفاوض الساذج .

٢ - والمشكلة كما هي مقدمة سوف تبدو بالنسبة للشخص صاحب المشكلة غير قابلة للحل . وهذا هو السبب فى أنه واقع فى مأزق . والتقبل السريع للصورة كما يراها هو قد تؤدي إلى إغلاق الحالة - حاول أن ترى الناس الآخرين فى كل ورطة ، وانظر كيف يحاولون إيجاد حل لها . فكل المشكلات هي - أساسا - مشكلات ذاتية .

٣ - ابدأ من إحدى النقاط التى يحس الشخص منها بمتاعب . وقد لا تكون أساس المشكلة ، ولكنها النقطة الوحيدة التى تستلزم المساعدة الفعلية لها . ومن المحتمل أنها سوف تؤدي إلى مشكلات أعظم .

٤ - انظر إلى الشهادة بعين الشك ، مع الانتباه المناسب « لقواعد الشهادة القانونية » . وتذكر الخطأ الكبير فى الملاحظة الأولية وعدم جدارة شهادة الملبسات . فإن ما يقوله أ عن ب هو فى الأغلب يخص أ .

٥ - كن واثقا من النزود بكل الوقائع الممكن الحصول عليها . فإذا كانت .

(٤) هذه المقترحات قد أخذت مع تحوير بسيط وإضافات من بيان أعده :
(Dean G.L. Clarke of Lewis Institute, Chicago.) واستجابة لطلبنا السماح باستخدام هذه القائمة . كتب العميد كلارك يقول :

« إننى لا أنسب شرف إعداد هذه القائمة لنفسى فقط . فقد جمعت ووضعت مختلف المقترحات من خبرتى فى تدريس منهج الصحة العقلية الخاص بالمراهقين ، ولقد أضفت إليها مقترحات طيبة أخرى مما وجدته فى البحوث المنشورة مذكورة ذكرا مباشرا أو ضمنا . »

« وكما أذكر ، فقد أسهم دكتور H.Y. Mokluskى بطريقة غير مباشرة . إذ أعطانى مجموعة من المقترحات استخلصها لنفسه بنفس الطريقة التى استخرجت بها مقترحاتى . وما أقدمه من المحتمل أن يكون حقيقة تحرير لى لى شىء استطعت أن أصل إليه أو أضمه ، وعلى كل حال ، فإست متأكدا من أصل معظمها . »

المشكلة مهنية ، فإنها تتطلب معلومات مهنية شاملة . فالصحة والدين والتعليم والتوجيه الاجتماعى ، كل له دوره فى المعلومات الرئيسية . وقد يستعان فى ذلك بالمختصين .

٦ - لا تأخذ بأى احتمال للحالة الجسمية ، إذ يجب أن تصر على فحص وعلاج طبي يعتمد عليه . ولا تأخذ كلام العميل بمفرده على علاته .

٧ - لا تأخذ بأى احتمال للحالة العقلية . واتمس اختيارات كافية للذكاء أو غيرها من القدرات . لا تعتمد فقط على انطباعات الأصدقاء والمدرسين .

٨ - لا تلم الأطفال الذين يتسبون فى إزعاج المدرسين بشأن « الأطفال المشكلين » .

٩ - من المرغوب فيه مادة ملاحظة الطفل المشكل فى بيئته الطبيعية فى الفصل والمنزل ، وبصفة خاصة فى الشارع واللعب .

١٠ - من الضرورى أحيانا دراسة أشخاص آخرين غير هؤلاء الذين يشملهم الموقف مباشرة . فالطفل المشكل يعنى على الأقل أن أحد الوالدين مشكل هو الآخر، ومن المحتمل أن يكون كلاهما .

١١ - ويقدر الإمكان عندما يتضمن الموقف تكيفا متبادلا ، فاعمل على إنجاز حل فى حضور كل الأشخاص المعنيين . وبينما يمكن أن تتم الاجتماعات مع الطفل والاب مثلا ، كل على انفراد ، فمن المرغوب فيه عادة إجراء مداولة مشتركة حيث تكشف كل الأوراق على المائدة ، ويفهم كل واحد بوضوح نظر كل فرد آخر .

١٢ - توقع أنواعا من الأنماط . ومن أكثرها شيوعا التواكل والخوف من الجديد وتجنب الناس والانهيارات والهروب من أحد المواقف ، وإسقاط اللوم على

فرد ذي خصائص معينة . ومن يضخم الضمائر - يعمل من التل الخلد (تل تبنيه الخلدان) جيلا .

١٣ - الأسئلة التي يقدمها الوجه ، والتي تجذب الانتباه إلى حيل التكيف المحتمل قيامها مثل التعبير ، الرمزية ، التعويض ، الإسقاط ، التملص أو النكوص ، تساعد في توضيح اللامنطق وتهيء للواقع . لا تصر على أن الميكانيزم هو كما تراه . أنت . اعمل فقط على إثارة الموضوع .

١٤ - لا تستخدم لفظ « التحليل النفسي » ولا تحاول استخدام أساليب التحليل النفسي . الجأ إلى المختصين إذا كان ذلك ضروريا .

١٥ - عليك أن تدرك حدود الغريب من المهنة . واستشر الأطباء النفسيين أو الأخصائيين النفسيين الا كإنيكيين^(٥) .

١٦ - لا تحاول أن تحفظ ماء وجهك ، ففي كثير من الاعتبارات قد تكون أنت أقل تكيفا من الشخص الذي يلجأ للمشورة . عليك أن تنمو معه ، فلا يمكن أن تعمد المساعدة مع بعد الشقة .

١٧ - تجنب المحاورة التي تدخلك في سلوك انفعالي ، فالرخصي سوف يحاولون إثارة العطف ، يسمعون إليك ، يخرجونك بحمل جارحة ، يضخمون من غرورك ، يلاطفونك ؛ يشيرون شفتك وعنايتك بهم ، يعمدون إلى أن تنتهرهم ، يستفزون سورة أفكارك أنت . فتستلزم الموضوعية دفاط مستمرا .

١٨ - لا تدع مجرى الاستقصاء تحدده فقط استجابة الوجه الانفعالية .

(5) Get names and addresses of available psychiatrists from National Committee for Mental Hygiene, 50 West 50 th. Street New York, N. Y. Get names and addresses of competent clinical psychologists from the American Association for Applied Psychology, or from the Psychological Corporation, 522 Fifth Avenue, New York; N. Y.

فبعض الأشياء قد تكون ممحضة ولكنها ربما كانت متعلقة بالموضوع المنظور ، وينبغي أن تدرج كشيء أكيد . وأحيانا يكون من المرغوب فيه ذكر أشياء تؤذى العميل . فتأكد أولا من أن الجراحة لازمة ، ثم امض قدما بهدوء .

١٩ - ترقب نشوء تهديئة في تفكيرك . وعندما تجد نفسك قد أدركت « حدسا » من قبل إجراء البحث ، حيث تصف شخصا أو نمطا سلوكيا معيننا ، كن واعيا لذلك . فقد يضللك في الغالب إن لم تسقطه من حسابك .

٢٠ - الخبرات المنفردة لا يمكن جعلها أساسا لتعميم . فالأحداث الظاهرة لا يوثق بها بصفة خاصة . بينما السلوك المتعاد التكرار هو المصدر الهام للبيانات .

٢١ - تجنب النظريات المستلطفة ، والأسلوب العلاجي الشامل . تجنب من استثناءات للنظريات ، وبخاصة الجديد منها .

٢٢ - استخدم عناية فائقة لتكون منصفا لوجهة نظر لا تؤذيها . واذكرها كما يجب أن يسمع ذكرها المدافعون المتحمسون لها . وليس من العدل في شيء عدم اتباع هذا كما أنه أقل واقعية لحد كبير .

٢٣ - لا تحط الأمر بالغموض . حاول مساعدة العميل على الاستبصار بكل النقط . فالهدف من المحادثة جملة « هو » يرى الموقف وليس لك لتراه .

٢٤ - وحتى عند استخدام لغة سهلة بسيطة ، فم الأسلم عادة افتراض أن « فهم » أو « استجابة » الشخص الذي تتحدث معه هي إلى حد كبير متغير مجهول .

٢٥ - لا تفرض على العميل تفسيرات معينة . فمن طريق استخدام حالات أخرى وتوجيه الأسئلة ، كون لدى العميل تفسيره هو لسلوكه .

٢٦ - تجنب الميل إلى التشجيع والتثبيط وفق نمط سلوكي تفضله على غيره .
دع كل فرد يصبح أفضل ما يمكن بالنسبة له . تجنب بصفة خاصة تجسيم
ما تفضله في صورة تقديس لخبرة معينة .

٢٧ - لا تعط نصائح . قدم خبرتك الشخصية وخبرات الآخرين ما دامت
مفيدة ، متقياً بصفة خاصة بتوكيد الفروق في الموقف الذي واجهه الشخص نفسه .
وأنه لا يوجد شخصان قد واجها موقفاً واحداً تماماً « نفس الموقف بالضبط » .
وما يحتاج إليه العميل هو القدرة على تناول المواقف بنفسه ، وليس النصيحة .
٢٨ - تجنب الاعتماد على حلول شفوية . اجعل الحلول المقترحة موضع
تجريب تنفيذها .

٢٩ - تجنب جعل الخطط تركز حول أهداف بعيدة جداً دون انتباه كاف
للخطوات المباشرة . ساعد العميل على أن يخطط لتحسين تكيفه لهذا الأسبوع ،
لا أن يواشى بشيء سيأتيه في الغد .

٣٠ - من النادر إمكان الاعتماد كلية على إعادة تكيف الأشخاص
والموضوعات في البيئة ، أو على استبصار واتجاه جديد للعميل ، إذ عادة ما يحتاج
كلاهما إلى بعض إعادة التكيف .

٣١ - شجع عدم التواكل ، فاعلا ما لا توافق عليه ، إذا بدا ذلك في صالح
العميل . وقدم فقط مثل هذه المساعدة إذا كانت هناك حاجة مطلقة لها ، ثم قلل
من ذلك باستمرار . وإذا عاود العميل بطلب المزيد ، فاعتبر نفسك فاشلاً .
اجعل الثقة في النفس تحل محل الثقة فيك . فالشخص الذي يستطيع أن يتقدم
بدونك هو أفضل من أي شخص تساعدك أنت .

٣٢ - وإحدى الخطوات السهلة التي كثيراً ما تكون مفيدة هي إزالة

مخاوف العميل من أنه هو الشخص الوحيد في العالم بهذا النمط من المشكلات وأن الآخرين سوف يستخفون منه بسببها .

٣٣ - حاول أن تهيب فرص النجاح في مشروعات مرغوبة وموافق عليها اجتماعياً .

٣٤ - الخمس تنمية عملية سوف تؤثر في مواقف جديدة ، كما تلتبس أحداث تكيف للعملية القائمة .

٣٥ - لا تنتهك حرمة الثقة .

٣٦ - تمن من حين إلى آخر في دوافعك في المشاورة . أعط وزناً مناسباً لما يثيره مماع الذنوب لدى رجل الدين ، والإحساس بالسمو ، والسعادة في كون الفرد موضع ائتمان للأسرار ، والرغبة في المحبة والثقة بمن هم أصغر منا ، والاستمتاع بالشهرة . حاول أن تحافظ على ذلك بنسب ملائمة بالنسبة للرغبات، في صالح العميل ؛ إذ لا يقصد بالمشاورة تضخيم الأهمية الذاتية لك .

٣٧ - نحن الوجهين والعملاء ينبغي أن نكون متواضعين . وإن ميزان السواء والشذوذ ، والرضا والضييق بالحياة لا يتأثر كثيراً لو كنا نذهب إلى جزيرة من حزر البحار الجنوبية ، ونمتع أنفسنا بالشمس للبقية من عمرنا .

المراجع

- 1 — ALLPORT, G.W., *Personality*. Holt, 1937.
- 2 — ANON., "Psychiatric Examination of a Child" (Prepared by the Division on Prevention of Delinquency of the National Committee for Mental Hygiene), *Mental Hygiene*, 1926, 10:303-306.
- 3 — BERNREUTER, R.G., "The Theory and Construction of the Personality Inventory," *Journal of Social Psychology*, 1933, 4: 387-405.
397-405.
- 4 — BISCH, L.E., *Clinical Psychology*. Williams & Wilkins, 1925.
- 5 — FORSYTH, D., *The Techniques of Psychoanalysis*. Paul, Trench, Trübner, London, 1922.
- 6 — FRANK, LAWRENCE K., "Projective Methods for the Study of Personality," *Journal of Psychology*, 1939, 8:389-413.
- 7 — HAMILTON, G.V., *A Research in Marriage : Report of Findings*. Boni, 1929.
- 8 — HART, BERNARD, *The Psychology of Insanity*. University Press, Cambridge, Mass., 1925.
- 9 — HEALY, W., *The Individual Delinquent*. Little, Brown, 1915.
- 10 — KIRBY, G.H., *Guides for History-Taking and Clinical Examination of Psychiatric Cases*. State Hospital Commission, Albany, N.Y., 1921.
- 11 — LASSWELL, H.B., *Psychopathology and Politics*. University of Chicago Press, 1930.
- 12 — LEVY, D.M., "A Method of Determining the Mental Age During Physical Examination," *Archives of Neurology and Psychiatry*, 1924, 11:669-673.
- 13 — LOUETT, C.M., *Clinical Psychology*. Harper, 1936.
- 14 — MOWRER, Harriet E., *Personality Adjustment and Domestic Accord*. American Book, 1935.
- 15 — PLANT, J.S., *Personality and the Cultural Pattern*, Commonwealth Fund, New York, 1937.
- 16 — PREU, P.W., *Outline of Psychiatric Case Study*. Hoeber, New York, 1941.
- 17 — ROGERS, C.R., *The Clinical Treatment of the Problem Child*. Houghton, 1939.
- 18 — ROSANOFF, A.J., *Manual of Psychiatry*, 7th Edition, Wiley, 1938.

- 19 — STOGDILL, EMILY L., "Techniques of Student Counseling." *Journal of Consulting Psychology*, 1940, 4:176-180.
- 20 — THURSTONE, L.L., and THURSTONE, THELMA G., "A Neurotic Inventory," *Journal of Social Psychology*, 1930, 1:3.
- 21 — WELL, F.L., "Systematic Observations of the Personality in Its Relation to the Hygiene of Mind," *Psychological Review*, 1914, 21:295-333.
- 22 — WHITE, W.A., *Outlines of Psychiatry*. 14th Edition. Nervous and Mental Disease Publishing Co., Washington, D.C., 1935.

الفصل الثالث عشر

المقابلة في الصحافة

هناك فرق واضح بين أنماط المقابلة السالفة الذكر وبين المقابلة التي يجربها الصحفي ، الذي يكون غرضه الحصول على أنباء أو مواد لمقال جديد . وهذا الفارق هو محل الاهتمام ، لأن المقابلة في الصحافة تقوم أساساً لا لصالح الشخص الذي تجرى مقابلته ولا لصالح القائم بالمقابلة ، ولكن لصالح القارئ العام . ويكون الإلحاح على الحقائق المثيرة للاهتمام ، أى الحقائق التي تهم نظارة بعيدين تماماً عن الموقف المباشر . وقد يرغب الشخص الذي تجرى مقابلته أو لا يرغب في تقديم مساعدته أو معلوماته للقراء . وقد يندس الصحفي شخصياً أو لا يندس ضمن المعلومات التي يجمعها . ولكنه لا ينبغي أن يخفى عن أعين نظارته . فهو يتعلم أن يسأل نفسه حدسياً وبصفة دائمة : « هل هذا أمر له أى أهمية لقارئنا ؟ هل يشير فضولهم أو يشير انتباههم بجدته وغرابته ، أو يبدو لهم كشيء هام ، أو يمدحهم بحقائق يرغبونها ؟ » ... كيف إذن يستطيع أن يدرب نفسه ليعرف في التوما هو هام ومثير للاهتمام ؟ . كيف يمكنه أن ينمى حاسة الأنباء ؟ ... إن محور الاهتمام هذا يزودنا بالمدخل إلى الطبيعة الخاصة بالمقابلة في الصحافة . ويحدد مشكلتها الرئيسية كما يلي . كيف يمكن للصحفي أن يحصل بأفضل طريقة على ما يحتاج إليه من شخص يحتمل أن يكون نافراً ، وليس عليه أى إكراه أو التزام للتكلم ؟ .

لا يختلف كثير من مشكلات المقابلة في الصحافة اختلافاً جوهرياً عن غيرها من المهن الأخرى ، حيث يكون من الضروري جمع وقائع وآراء والتحقق من صحتها . وقد فصلت بمض هذه النقاط بالتطويل في فصول أخرى ويلزم هنا مسها فقط ، فمثلاً في المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية ، يكون أحد الأهداف هو استنباط

وقائع فعلية بالغة الدقة بنض النظر عن رغبة من تجرى مقابلته في الموضوع . ولذا فإن الصحفي يستفيد مما تقدمه المقابلات التي تمت في الميدان القانوني بشأن مدى الوثوق في الشهادة . وتشترك المقابلة في مجال العلاقات المالية مع المقابلة في ميدان الصحافة في مشكلة تكوين اتجاه من الثقة واستعداد للكلام . وتعتبر الميكانيكيات التي لاحظناها في المقابلات الإكلينيكية وفي خبرة الطب النفسي ذات قيمة للصحفي ؛ إذ تجعله مدركاً للاتجاهات الكامنة وطبيعة المقاومة التي قد يواجهها . ولا تقل عن المقابلة في التوجيه المهني ، في أهمية وضع صحيفة استقصاء بناء عن خطة جيدة ، أو على الأقل تكوين صياغة جلية مقدماً للاتجاه الذي قد تتخذه المقابلة . وكما في الفصل الخاص بالمقابلة في المسح التجاري تتضح قيمة الإعداد للمقابلة في الصحافة عن طريق استعراض الوقائع المتعلقة بالموضوع . فقسهم كل من هذه الميادين إسهاماً خاصاً في تحقيق عمل صحفي مجد .

وحتى عندما تكون هناك حاجة لأن يلتبس القائم بالمقابلة معومات من شخص نافر أو سلبي ، فإن المقابلة في الصحافة ليست فريدة أو مختلفة تماماً عن الكثير من المقابلات الأخرى . ولكن ما دام أن هذه الحاجة هي من الخصائص الواضحة لعمل الصحفي ، فإننا سوف نتناولها هنا بطريقة قد تكون إيمانية لنيرهم من القائمين بالمقابلات كذلك .

فالحصول على تعاون من تجرى مقابلته ، ودفعه للكلام ، وحمله على التحدث عما يرغب القارئ في معرفته — هي مشكلات ذات بواشئ مختلفة تماماً عن تلك الخاصة بالفراصة في البيع . وفي الواقع فإن نمو التفكير في المقابلة في ميدان الصحافة كان لاعتبارات عديدة مطابقة لنوع علم نفس خاص بالإعلان والبيع . وعندما ناقش الكتاب هذا الموضوع لأول مرة ، ذكرت نتائج تجريبية في صورة كثير من التحذيرات والتنبيهات الخاصة ، موضحة بأمثلة . وبعد هذا تعدد ما يسمى بالمبادئ ، وكان من الواضح أن أحداً منها لن ينطبق على كل المقابلات ، وحدث رد فعل وشاع قول بأنه لا يمكن وجود مبادئ عامة وأن الطريقة التي تستخدم تعتمد في الأغلب فقط على الحالة المفردة . ومع ذلك ، فمن طريق فهم

أفضل لسيكولوجية الميول والدوافع البشرية ، أصبح محققاً أن المبادئ الأساسية للدوافع تساند المقابلة الناجحة والبيع سواء . وكما أن البائع ينبغي أن يبدأ بوجهة نظر المشتري ، كذلك فإن الصحفي يبدأ بما يهم الشخص الذي يقابله . وقد ذكر أحد القاعين بالمقابلة ما يلي :

« لن تنجح أبداً حتى تتعلم أن تضع نفسك مكان الرجل الذي تتعامل معه ... وكثيراً ما كانت لدينا فرص إدراك أنه كي تكسب مساعدة نخط معين من الرجال ، لا بد بقدر الإمكان ، من جعل حتى لغة المرء تطابق لغته » .

ويكتب آخر يقول :

« الصحفي والبائع لهما نفس المشكلات إلى حد كبير . فينبغي أن يكون كلاهما قادراً على الوصول للرجل الذي يتعامل معه وأن يكسب ويسترعى انتباهه ، وأن يوجه ذهنه إلى الطريق الذي يريد توجيهه إليه ، وأخيراً أن يظهر أنه من المقيد له الكلام ... وهناك دائماً طريقة لتفجير مستودعات الصمت وإثارة الشغف ، إذ يقوى تيار الكلام فقط عندما يزول التشكك وعدم الثقة » .

ويصبح السؤال العملي هو : كيف يمكن أن تتحسس ميول الرجل الحقيقية ؟ ، ومن ثم تكتسح الكف الذي يبيده . وقد قام مولنسي Mulsby (٩) في كتابه استقاء الأخبار Getting the News بتجميع مقترحات معينة لمناسبات مختلفة . وتحتاج بعض هذه المقترحات فقط إلى تغيير في صياغتها كي تستخدم بنفس الكفاية في مواقف المقابلات في ميادين أخرى غير ميدان الصحافة :

« إن مشكلة الصحفي ليست في مقدار معرفته كيف يتكلم بقدر ما هي في معرفته كيف يستمع . والصحفي ينبغي أن يكون قادراً على الحصول على الوقائع والآراء من أشخاص قد يكونون غريبين عنه كلية .

وهذا الغريب ينبغي حمله على الإدلاء بكل شيء يعرفه ... والناس يحبون أن يتحدثوا عن أنفسهم . وما يلزم فقط هو أن تكون الظروف المحيطة بالمحادثة مناسبة . ولذا يجب أن يفهم القائم بالمقابلة لغة من يقوم بتقابلته ، كما ينبغي أن يكون متعاطفاً

ومهما ، وأن يترك انطباعات في ذهن من يقابله وذلك بأن يكون حكيماً . وليست هناك طريقه مؤكدة للصحفي كي يبدو ذكياً ومهما وحكيماً إلا إذا كان بالفعل كذلك ... ولكي يصبح مستمعاً كيساً لأي موضوع ، فإن ذلك يتطلب معلومات عامة واسعة وذخيرة ضخمة من الخبرة ... ولكن اعترف بالجهل عند وجوده وإلا فإن العميل سوف يدرك ذلك ويكف عن الإفضاء إليك بالبيانات الهامة . ولكي يكون الصحفي مهما ومتعاطفاً ومتحمساً ، فإن ذلك يتوقف على اتجاهه . فإذا أراد الصحفي أن يكون مهماً ، يمكنه أن يكون كذلك وأن يظهره بطريقة طبيعية . »

وعندما يشترك الصحفي مع رجل في محادثة ، فإن ذلك يكون بقصد التحقق من وقائع محددة ، واكتساب معلومات لتكوين الظروف الخلقية الضرورية لفهم الموقف القائم . وعادة ما يعرف الصحفي ، قبل أن تبدأ المحادثة ، أي نوع من المواد قد يتوقع معرفته منها . فيعطى الأشخاص الذين يتحدث معهم فرصة إعداد لأفكارهم وآرائهم هم ، ولكن أيضاً وقائع صحيحة قد تفيده أكثر في فهم الموقف .

وبالطبع ينبغي للقائم بالمقابلة أن يعرف ما فيه السكفاية عن الفروق الطبيعية البشرية ليحكم على أي اتجاه من جانبه سوف يولد أقوى استجابة من العميل المعين . وعلى الصحفي أن يكون أحياناً أكثر تفاؤلاً من الرجل الذي يقابله ، وأحياناً يكون متشائماً تماماً بسبب ما يظهره العميل من سوء المزاج ، وبعض الأحيان إذا كان من المرغوب فيه الاستجابة لوجهة معينة من أحد الموضوعات ، فيصبح من المفضل توجيه أسئلة إيمائية تجعل العميل يفضي بما عنده .

والهرة من القائمين بالمقابلة ، إذا كانوا يتقنون الأصالة في الفكر أو العمل عن التقارير المضبوطة ، لا يظهرون عادة أي قلم أو ورقة أثناء المحادثة ، لأن منظر القلم الحبر أو الرصاص يجعل بعض الناس يشعرون كما لو كان مدرساً شرساً يطلب منهم فجأة تسميع درس لم يستعدوا له ، وما يتبع ذلك من نسيانهم كل ما يعرفونه .

فالسبب الرئيسى لعدم استخدام القلم هو تجنب مقاطعة توالى أفكار التكلم .

ويضع بعض الصحفيين مقدما قاعة من الأسئلة التجريبية . ومع ذلك فإن أفضل معلومات هى تلك التى يكون من المحتمل أن تأتى من أشياء تحدث بدون توقع أثناء المحادثة ، ولكن ينبغى للحصول عليها أن يكون الصحفي يتقظا بصفة مستمرة ، مادام أكثر الوقائع أهمية قد يتخذ شكلا مبهماً وعرضياً . وإذا كان قد سبق تجهيز أسئلة مكتوبة ، فينبغى عدم تقديمها حتى نهاية المقابلة ، ثم توجه صراحة حتى يمكن التأكد من عدم نسيان شيء .

وهناك بالنسبة للصحفي ثلاثة أنواع مختلفة من الأساليب لثلاث طبقات من الأشخاص: إحداهما لمن هو فى المستوى العقلى أو الاجتماعى للصحفي، والثانى لمن هو أعلى من مستواه ، والثالث لمن هو أقل منه . ومع ذلك فينبغى للقائم بالمقابلة أن يكون دائماً هو نفسه . وينبغى أن يتصرف كما لو كان يعرف ما يفعله وأنه مصيب تماماً فيما يفعله وليست هناك من حاجة لأن يتذلل أو يخضع . وفى التحدث مع أشخاص من مستواه الاجتماعى ، ينبغى للقائم بالمقابلة أن يتصرف تصرفاً طبيعياً وأن يقابل المرء الذى يقابله كما لو كان صديقاً . وإذا كان هناك شك فى مكانة العميل ، فيجب أن يتصرف كما لو كانا سواء تقريباً ، مع جعل العميل فى مركز أعلى قليلاً . وأن تناول ما يقوله باحترام ، وإلا فإنه سوف يقدم بعض المعلومات المزيفة أو المضللة . ومن التعامل مع ذوى المستوى العقلى أو الاجتماعى المنخفض ، ليس لشعور الصحفي بأى تفوق ، ولكن لأن الرجل الآخر يمتد أن الصحفي يفعل ذلك . وإذا جعل الصحفي العميل يشعر بأنه أقل منه ، فلن يحقق هدفه ، ما دام العميل سوف يضع المراقيل فى طريقه . فلا شيء بالتأكيد يحمل على التحفظ والكف أكثر من الاجسام بالنقص .

ويلاحظ بوجاردس (Bogardus) ، الباحث الاجتماعى ، أن الأنماط المختلفة من الأشخاص يثار اهتمامهم ودوافعهم للكلام بوسائل مختلفة . فالشخص الساذج يقول ما يدفع لقوله بطريقة مبسطة وطبيعية . والعامل المتمركز حول ذاته

يفتح صمام الأمن عندما تتقبل ذاته ذلك . وقد يدفع ميكائزم الاعتراف للحركة عند قيام نوع من العلاقة الخاصة . وبقدر من هذه العلاقة يمكن إثارة ميكائزم المادة العلمية والاهتمام بالحقائق من أجل العلم . وأما هؤلاء الذين تكونت لديهم عادة السفسطة ، كما هو الحال في الغالب مع المحامين ورجال الشرطة الذين يقفون عادة موقفا دفاعيا ، هؤلاء ينبغي إبعادهم عن بيئتهم اليومية قبل أن يتحدثوا بحرية في تبادل سليم للآراء . ويقول بوجاردس ^(١) ولكي نستحث العميل ليكون صريحا أو أن نستحثه بطريقة مبالغة فإن ذلك يؤدي إلى كفه . فمن الأفضل بالنسبة للقائم بالمقابلة أن يخلق جواً من الصراحة عن أن يستحث هذه الصراحة ^(١) .

ومن المشكلات مقابلة هؤلاء الدركين لتفوقهم في المعلومات . فالخبراء ليس لديهم وقت يضيعونه . والوقت من ذهب بالنسبة لهم . والثقات في أى موضوع ، يريدون الإفضاء بالحقائق خلال ساعات العمل . ومن ثم ينبغي للقائم بالمقابلة أن يعرف بالضبط ما يريد أن يسأل عنه ، وأن يعتمد عن التفاهات . ومن ناحية أخرى ، غالبا ما يكون الخبير تواقاً لتتوير العالم في موضوعات ميدانه المختار . كما أنه يرحب أحيانا بشهرة مناسبة . ولهذا ينبغي للصحنى أن يقنعه بأنه ، كقائم بالمقابلة ، وسيلة يمكن عن طريقها ، نقل رسالة للعامة . وكلما كان للرجل مكانة بارزة ، سهل الحصول على رسالة منه .

وإذا كان القائم بالمقابلة غير عارف بالموضوع الذى يجرى المقابلة من أجله ، فلا ينبغي أن يتردد في الاعتراف بجهله . والشخص الذى يعرف هذا مادة ما يسره أن يوضح له الأمر . ولكن ينبغي للصحنى أن يعد نفسه مبكراً إعداداً كاملاً بقدر الامكان في الموضوع محل المناقشة . وأن يعود نفسه الألفاظ المتداولة . وإذا وجد ، بعد انتهاء المقابلة ، أنه قد فاتته بعض الوقائع الهامة ، فإن الشيء الوحيد الذى يجب عمله هو الرجوع ثانية للحصول عليها .

(1) Bogardus, E. S., " Social Research Interview. " Journal of Applied Sociology, 1925, 10. 69—82.

ويتفق مولسي على أنه ليس من الصعب ، كقاعدة عامة ، التعامل مع ذوى الشهرة . وأن الصعوبة هي في لقاءهم للإقضاء بشيء له قيمة . والمهدف الأول للصحفي في مقابلته لشخصية بارزة هو عمله على البدء في الكلام بطريقة طبيعية وبدون تحفظ — سواء عن صحته أو عن حالة عمله — بفكرة أنه إذا ما ثارت حماسه ، فإن ذلك يرتبط بالإقضاء بشيء يسر العامة قراءته .

والطريقة الوحيدة أمام الصحفي هي ألا يقول شيئاً بعد تقديمه لنفسه . فإذا كان الشخص العظيم معتاداً المقابلات ، فإنه قد يقول : « أعتقد أنك قد جئت لتحصل على وجهات نظري بشأن ... » وإن لم يكن معتاداً على التحدث للصحافة ، فإن صمت الصحفي يجعله يشعر بأن عليه أن يسير قدماً ، وإلا سبب لنفسه الخجل إلى الأبد . وأحياناً يمكن للصحفي أن يقول : « إنني هنا بفرض مقابلتك . وإن لك من الخبرة في المقابلات أكثر مما لي في مقابلة أشخاص لهم مثل أهميتك . تفضل وقل شيئاً » .

والفروق بين القائمين بالمقابلة الذين أعدوا إعداداً جيداً وبين هؤلاء ممن هم أقل كفاية مهنية ، هذه الفروق يصورها كاتب في The Scientific American فيكتب من وجهة نظر الشخص الذي تجرى مقابلته فيقول :

« إن الرجل الذي كثيراً ما تم مقابلته ، يمكنه أن يقول بأن هناك من القائمين بالمقابلات من هم ممتازون ومن هم عكس ذلك ، وتتوقف عملية المقابلة في أن تكون مزعجة أو غير مزعجة على الصحفي . فذلك الذي لم يصنع في ذهنه الموضوع الذي ينبغي استيضاحه والذي يبدأ كذلك في تناوله بمجرد فكرة مبهمة لما يسعى لمعرفته ، هذا الصحفي مقضى عليه بالفشل من قبل أن يبدأ . وربما يحاول ضحيته أن يتبعه من نقطة لأخرى بفرض تحديد ما يريد وتزويده به . ولكنه سوف ينجح بالصدفة فقط ، لأن الآخر لم يأخذ مشقة التعرف عليها هو نفسه . ويكافئ ذلك النمط من حيث التنطع ، ذلك الصحفي الذي يكون بالفطرة غير قادر على الانتباه لما يذكره المرء له . ولا حدود هناك لعدد المرات التي قد يسمع فيها هذا الشخص شيئاً دون أن يسمعه .

ومن ناحية أخرى ، فإن الموقف يتطلب أمرين لتحقيق مقابلة ناجحة .
فالقائم بالمقابلة قد يكون صبوراً ومهماً ودمثاً ، ولكنه يصبح عديم الحيلة عندما
يواجهه رجل ذو فطرة لا تمكن أحداً من إجراء مقابلة له .

والشكولون ممن تجرى مقابلتهم يمكن أن يكونوا أحد أربعة أنماط :

١ - الرجل الذي لن يدع القائم بالمقابلة يشرع في حديثه ، بل يبدأ هو في
الكلام ، في موضوعات لا تهم أبداً القائم بالمقابلة .

٢ - الرجل الذي يتيح للقائم بالمقابلة أن يبدأ فقط لا أكثر ، ولكنه يقتحم
وسط الحديث ، ويكمله بمعنى مخالف من عنده .

٣ - الرجل الذي يسمع للقائم بالمقابلة للنهائية ، ولكنه ينحرف إلى
طريق جانبي .

٤ - الرجل الذي يجيب بدرجة كبيرة من التحديد .

وكل من هذه الأنماط الأربعة يلقي حملاً على براعة الصحفي القصوى ،
ومن ثم ينبغي له أن يتعرف على رجله في التو . وأن يكون كذلك مستعداً
لتغيير اتجاهه . وتؤدي الخبرة إلى المرونة اللازمة بسرعة أكبر إذا عمل الصحفي
الناشئ ملاحظات ذهنية لأساليبه في المقابلات الناجحة وغير الناجحة سواء ،
ويتأمل فيها بتمعن وبالتفصيل فيما بعد .

ولا ينطبق هذا التعليق فقط على أساليب حمل من تجرى مقابلته على التحدث
في موضوعات تهم القراء . ولكنها تنطبق بالمثل على أساليب التحقيق ، والتي
بدونها يكون من المستحيل في الغالب الحصول على معلومات صحيحة ويمكن
قراءتها . ولم تقم أية محاولة في هذا الفصل لوصف عمليات التحقيق التي لا غنى
عنها للمقالات الجيدة . فهي تختلف قليلاً عن تلك التي قدمت توأ ، وبخاصة
الفصول التي تتناول المقابلة في بحوث التوظيف والمسح التجاري . ويعتبر موضوع
التحقيق وإمكانية الاعتماد على التقارير ، من الأهمية بمكان في المقابلة القانونية ،

التي سوف ندرسها بعد ذلك . وقد تناولنا تحليلا دقيقا أكثر مما منح لموضوع كيفية دفع العميل للكلام .

وبالطبع ، لا تستهدف كل المقابلات في الصحافة البحث عن وقائع خاصة ، فمثلا المقابلة التعريفية ، تهتم بوقائع معينة باعتبارها فقط تخص الشخص الذي تجري مقابلاته . وهذا هو النوع من المقابلات الذي ينشر عن أي فرد تتسلط عليه أضواء الليل . والهدف هو دفع الشخص موضع المقابلة أن يقول شيئا ، وجعل القصة أشد ميلا لأن تتخذ شكل شخصية تمثيلية ، من أن تكون إجابة لأسئلة محددة .

وبصفة عامة ، فإن المقابلة الصحفية ، كما هي في المقابلة القانونية ، تنشأ كما رأينا ، اكتساب معلومات من شخص غالبا ما يكون عازفا عن إعطائها . ومن ثم ، فإن مهمة الصحفي المعينة هي حمله على الكلام ، حتى ولو لم يكن هناك ما يضطره لأن يفعل هذا . فينبغي على الصحفي أن يثير اهتمامه ومساعدته في إدراك أن من مصلحته أن ييؤج بالوقائع — وقائع ليست صحيحة فقط ولكنها هامة أيضا — وفوق كل شيء مثيرة وهامة لهؤلاء النظائر غير الحاضرين ، أي عامة القراء .

المراجع

- 1 — ANON., "The Art of Being Interviewed," *Scientific American*, 1918, 119-184.
- 2 — BARBER, N., *Newspaper Reporting*. Pitman, 1936.
- 3 — BELL, E.P., "Interviewing—Its Principles and Functions," *Proceedings, American Society of Newspaper Editors*, Washington, D.C., 1927, pp. 169-175.
- 4 — BRENNECKE, E., and Clark, D.L., *Magazine Article Writing*. Macmillan, 1930.
- 5 — CHARNLEY, M.U., and CONVERSE, B., *Magazine Writing and Editing*. The Cordon Co., 1938.
- 6 — CRAWFORD, R.P., *The Magazine Article*. McGraw-Hill, 1931.
- 7 — HALL, W.E., *Reporting News*. Heath, 1936.
- 8 — HARRINGTON, H.F., and WATSON, E.S., *Modern Feature Writing*. Harper, 1935.
- 9 — MAULSBY, W.S., *Getting the News*. Harcourt, 1925.
- 10 — PATTERSON, H.M., *Writing and Selling Special Feature Articles*. Prentice-Hall, 1939.
- 11 — PORTER, P.W., and LUXON, N.N., *Reporter and the News*. Appleton-Century, 1935.
- 12 — REED, P.I., *Writing Journalistic Features*. McGraw-Hill, 1931.
- 13 — WARREN, C.N., *Modern News Reporting*. Harper, 1934.

الفصل الرابع عشر

المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية

وعلى خلاف المقابلة الاستشارية أو المقابلة في العيادة ، فإن المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية لا تقوم دائماً أساساً لمصلحة الشخص الذي تجري مقابلته . فالشاهد قد يكون أو لا يكون متورطاً ومهماً جداً بموضوع الجدل في الخصومة أمام المحكمة ، ولهذا فإن من يجري المقابلة تكون لديه مشكلة استخراج الوقائع منه بالرغم من تحفظه أو تقوره . وغالباً ما يتجاوز صالح المجتمع ، ممثلاً في مهمة المحكمة ، أى اعتبارات فردية . والمهدف من المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية هو تأكيد وقائع بالغة الأهمية . وهذا ما ينبغي عمله ، بغض النظر عن رغبة من تجري مقابلته في الموضوع .

وحتى الوقت الحاضر ، فإن أهم الدراسات للمقابلة في القانون هي تلك المتعلقة بمدى الوثوق في شهادة الشهود . ومع ذلك فإن قيمة المقابلة في الممارسة القانونية ليست مقصورة على فحص الشهود . فالمقابلة بين المحامى وعميله تعتبر ذات أهمية كبرى . فنجاح المحامى يتوقف إلى حد ما على مهارته في الحصول على فهم شامل دقيق لموقف عميله ، وفي نفس الوقت يحصل على ثقته . وهكذا فإن كثيراً مما قيل في شأن أنماط المقابلات الأخرى ينطبق كذلك على تلك المستخدمة في ممارسة القانون ، ولا يستلزم الأمر إعادتها هنا . والبحوث المنشورة الخاصة بهذا الميدان هي نتائج الدراسات السيكولوجية في صحة الشهادة . وهي ذات أهمية لكل القائمين بالمقابلة الذين عليهم أن يفرزوا الحق من الباطل . ويمكن عن طريق وصف تجربة واحدة بسيطة أن نستوضح طبيعة هذه البحوث وما كشفت عنه .

دراسة تجريبية لدعوى تقليدية : هناك افتراض عام بشأن صحة الشهادة وهو أنه عند ما يقدم عدد من الأشخاص تقريراً عن نفس الأمر ، فإن تلك

التفاصيل التي يكون هناك اتفاق عليها قد يمكن اعتبارها بصفة عامة ، كشيء مفروضة صحته . ومع ذلك فقد أوضحت التجارب أن هناك اتجاهات لظهور نفس الأخطاء في الشهادة لدى أفراد مختلفين ، وأن الاتفاق في الشهادة ، بعيدا تماما عن أي تواطؤ ، ليس دليلا على إمكانية الاعتماد عليها . فهناك أخطاء ثابتة في الملاحظة وفي التقرير عنها . فالتغير في نتيجة معتادة للأحداث أو ظروف مألوفة ، من المحتمل بصفة خاصة أن تمر غير ملحوظة ، كما في إحدى التجارب التي يذكرها (Otto) (٨) :

« كان خمسة وسبعون شابا وشابة ، ذوو مكانة كبيرة جدا ، يدرسون المنطق لمدة ثمانية أسابيع ، عندما حدث فجأة اضطراب سبق تديره بعناية في قاعة الدرس . إذ ضرب الطالب جوز الطالب براون بقبضة يده ، ومن ثم قام هذا الأخير بضرب المعتدى بكتاب . وكان هؤلاء الطلبة جالسين بجوار الجناح الخارجي لحجرة الدرس الكبيرة (على نمط مدرج) وفي منتصف الطريق من المقدمة . وبمجرد ظهور بواذر الاضطراب قام الطالب سميت الذي كان يشغل مقعدا في الصف الأمامي وعلى بعد خمسة مقاعد من الجناح الخارجي ، بإلقاء دولارين فضيين في الهواء ، وزحف لاستعادتهما بمجرد سقوطهما على الأرض . فأمر المحاضر الذي كان يجمع الورق من الفصل عندما بدأ الشجار التلاميذ الثلاثة بترك الفصل . ثم استغل هذه اللحظة الحرجة التي كان فيها الطلبة الثلاثة يستعدون لمغادرة الفصل ، وذهب إلى المنصة في مقدمة الحجرة ، ونظر وظهره للفصل إلى ساعتته ، وكتب على السبورة « ٤٥ : ٩ » ، ثم مسح الأرقام ، وكرر هذا العمل ، ثم واجه الفصل في اللحظة التي كان فيها آخر شخص من المطرودين عند الباب . وقبل أن يكون هناك أي تبادل للآراء ، طلب من الفصل أن يكتبوا تقريرا صحيحا وتاما بقدر ما يمكن عما حدث . وما دام ينبغي أن يكون للشهادة قيمة عملية ، فقد تم الاتفاق على أسئلة محددة معينة كأساس للتقارير (تنظيم طلبة جامعة Wisconsin يقوم على أساس الحكم الذاتي) . ولهذا فهم يعلمون أن الشهادة التي يعطونها قد تستخدم كقرائن في محكمة الطلبة ، وأنهم

قد يستدعون للإدلاء بها . وقد قرر كثير منهم فيما بعد أنهم قد توقعوا أن تستخدم شهادتهم هكذا .

وفي الإجابة عن هذا السؤال الهام : « أين كان المحاضر عندما بدأ الاضطراب » كانت الشهادة كالآتي : قال الطالب في المقعد رقم ٢٢ إن المحاضر كان قريباً من مقدمة الغرفة ، والطالب في المقعد رقم ٢٠ كان في حوالى الوسط تقريباً ، وقال الطالب في المقعد رقم ٢١ إنه كان قريباً من المؤخرة ، وكان من الممكن للاختلافات أن تصبح أكثر غرابة إذا حاولنا تحديد موضع المحاضر تحديداً أكثر دقة . ومن هؤلاء الذين يصرون على أنه كان في مقدمة الحجرة ، يؤكد أحدهم أنه كان في مواجهة الصف الأول من المقاعد الواقعة غرب مركز الجناح ، وآخر يحدد الصف الثانى ، وغيره الصف الثالث وعلى الجانب الآخر من الجناح . وعلاوة على ذلك ، فإن كل خمسة من الطلبة المختلفين يقررون ، في مقابلات تالية وقد شعروا أنهم سوف يدعون للشهادة بعد أدائهم اليمين ، أنه عندما بدأ الاضطراب، كان المحاضر يشرع في جمع أوراقه الخاصة ، وكان هذا في مواجهة المقعد الذى جلس فيه . وكانت هذه المقاعد موجودة على كل من جانبي الجناح المركزى ، ومن الأمام إلى مؤخرة الحجرة .

وشهادة مثل هذه تظهر أن طبيعة الانتباه المشتت في مثل هذه المواقف لا تجعل تقدير الشهادة أمراً يسيراً ، ولهذا السبب الهام ، فإن الملاحظة المباشرة لا تعلق بالذاكرة كما هو الحال في الكثير من الذاكرة الغافلة . وعلى العكس ، فإن المقتطفات (من نتائج الأحداث) التى تلاحظ تتجمع معاً ، ويتقبل المشاهد نفسه النتيجة النهائية كتسجيل صادق لما حدث بالفعل في وجوده . وقد كانت الطالبة في المقعد ٢٦ هى الوحيدة الصادقة تماماً في تقريرها أن « المحاضر كان بالضبط يمر بالمقعد الذى احتله عندما سمعت صوت عراك على يسارى » . ولكنها لم تشعر بثقة في تقريرها أكثر مما شعر به الذين كانوا في المقاعد : ٩٢ ، ٧٤ ، ٥٨ ، ٤٠ والذين كانت شهادتهم خاطئة . ومع أن الأمر يستلزم وقتاً لجمع الأوراق من ٧٥ طالباً

في حجرة كبيرة ، إلا أنه بالنسبة لهؤلاء الرجال الأربعة فإن كل ما حدث منذ الوقت الذي سلموا فيه أوراقهم إلى المحاضر حتى الوقت الذي بدأ فيه الاضطراب ، لم يسقط فقط من الوجود ، بل لم يترك أثراً لوجوده على الإطلاق .

ونذكر أنه بينما كان الرجال الذين طردوا من الحجرة يتركونها ، كان المحاضر واقفا وظهره للفصل ، يكتب على السبورة ، حتى كان آخر الثلاثة « المقتربين » قريبا من الباب . وقد لاحظ ذلك خمسة فقط من الخمسة والسبعين ولم تكن ملاحظاتهم هذه حتى يقينية ، إذ كان انتباههم متعلقاً بشيء آخر . وعند الإجابة عن هذا السؤال . « أين كان المحاضر وماذا كان يفعل عندما ترك الطلاب الحجرة ؟ » أجاب ستة فقط أنهم لا يعلمون شيئا . وأعطى ٦٤ منهم شهادة محددة جدا للموضع الذي كان فيه وما كان يقوم به . وقد قرر ثلاثة أن المحاضر ذهب إلى الباب وفتح للطلبة كي يخرجوا ، وقال آخر إن المحاضر كان واقفاً في مركز الجناح متمتما : « سوف أضع حداً لهذا ، أو أعرف سببه » . وادعى ثلاثة أنه كان جالسا إلى مكتبه خائرا ووجهه مدفون في يديه ، على حين اتفق أساسا السبعة والخمسون الباقون على أنه كان جالسا إلى مكتبه ، « ويمبث بالأوراق التي جمعها » (أو بطاقات الفصل ، سلسلة الساعة ، قطعة الطباشير ... الخ) ، « كما لو كان لا يعرف ماذا يفعل » وأن « تعبيرات وجهه كانت تحمل معنى الارتباك والانزعاج » .

وإذا سلمنا بأن وجه المحاضر كان يعبر عن الارتباك فإن ذلك كان في الوقت غير المرئي لغالبية الطلبة . فكانت تقاريرهم هنا بالنسبة لوصفهم لكانه وما يقوم به ، إنما هي مزيج من الخبرة الماضية وما قد رأوه عندما عاد انتباههم إلى المحاضر . وفي الواقع إن ما يمتد الشاهد أنه قد رآه إنما هو وهم إلى حد كبير ، يستمد أساسه في جزء منه من طبيعته الانفعالية هو ، وفي جزء آخر من مزاج وعادات هذا المحاضر أو غيره ، وهي تفعل فعلها في التعويض عما لم يشاهده .

وهاتان الخاصيتان العقليتان المشار إليهما تعملان لدى الشخص الذي لديه هذه النزعة على وضع قصة لما لاحظته . والمقتطفات التي تبقت من أحد الأحداث لا تحتفظ في عزلة ، مثل الكثير من حبات عقد المعلومات المفككة ، إذ تنتظم في شريط وتتحد ، لا تحتفظ بما يمكن أن يؤدي إلى قصة متناسقة . ويمكن أن تذكر أن الطالبين الذين بدءا الاضطراب كان يشغلان مقاعد مجاورة للجناح الخارجى وفي منتصف الطريق إلى الخلف . وحالما اتخذ الاضطراب طريقه ، ألقى الطالب سميث ، الذي كان جالسا على بعد خمسة صفوف من الأمام وخمسة صفوف من الجناح الخارجى ، ألقى بعض النقود وزحف ليلتقطها . والآن فإن الحقيقة الهامة هي أنه في الشهادة قد تم جمع هذين الحادتين في علاقة للعلّة والعلول ، وهكذا أصبحت أحداثاً في قصة ألفت بينهما . وكلتا القصتين تصور الآتى كما جاء في أحد التقارير : « أحد الطلبة سواء أكان جونز أم براون ألقى بعضاً من النقود . وفي التو حدث هرج بينهما وتدرجت النقود تجاه الجزء الأمامى من الحجرة حيث اغتصبها سميث الذى تسبب في إحداث ضوضاء كبيرة بعملية هذه . » وكان من الطبيعي جداً بالنسبة لهذا الشاهد أن يدخل قدرا من الأسلوب المسرحى الذى يعطى وحدة أكثر لتصوراته للاضطراب

وفي الرواية الأخرى ارتبط الحداث تحت تأثير خبرة عامة يمر بها الطلبة . فالمقاعد في قاعات الجامعة مزودة بمساند يمكن تعديلها . وأحيانا لا يشتمل الجهاز عندما يحاول الطالب تعديل المسند ، ويحدث عرضاً في مثل هذه الحالات أن تنكسر الذراع ويسقط على الأرض ترس صغير من الصلب . ومع أنه لم ينكسر في ذلك الوقت أى مسند من مساند المقاعد ، فإن تقارير الطلبة الجالسين في الفواحي المختلفة من الغرفة تتفق في جوهرها في الآتى :

« قال براون شيئاً لجونز ، ومن ثم قامت الحركة في لحظة . وخلال الفوضى انكسرت ذراع أحد المقاعد ، وحاول براون أن يذكره بهذه الذراع ، ولكن الذراع سقطت على الأرض .

وقد سمعت الكرة الحديدية الصغيرة تسقط من المسند وتندرج إلى أمام الحجر . وحاول سميث الإمساك بها وهكذا وقع في إشكال . ومن الدهش أن الشخص المجاور مباشرة لسميث هو من بين هؤلاء الذين أوجدوا هذا الارتباط المين بين ما فعله جونز وبراون وما فعله سميث ، وكان من المفروض أن يكون شاهدا يعتمد عليه في جانب سميث في هذا الصدد . ولكن بدلا من رؤيته سميث يسقط النقود قد رأى « كرة معدنية صغيرة تندرج بين أقدام سميث ، وأمسك بها سميث ووضعها في جيبه » . ولم يكن مقتنعا أبداً بأن هذا نوع من الفهم ، وخاصة أنه سمع بعد ذلك أن عليه أن يصر على موقفه عندما يدعى إلى المحكمة ، حيث يرغب على التزام قصته الأصلية ، وبالرغم مما يدعى الآخرون رؤيته

وعندما علم أفراد هذا الفصل في الوقت المناسب بالتباين الجرم بين شهادتهم ، كان أكثر الأفراد حيرة هم هؤلاء الذين ادعوا سماعهم للكرة المعدنية الصغيرة تندرج على الأرض . وقد اتضح بما ليس فيه مجال للشك أنه لم تسقط أى كرة معدنية على الأرض ، ومع ذلك فإن خبرة سقوطها لم تتلاش على الإطلاق . وكما صرح أحدهم فيما بعد : « إن هذا غريب قطعا . إننى أكاد أقسم إننى سمعت تلك الكرة الصغيرة تنتقل من خطوة لأخرى عندما تندرجت إلى الأمام » .

إن تجربة مفردة كهذه لا يمكن أن تؤدي إلى تعميم يمكن تقبله بدون دراسة علمية وإثباتات أخرى . ولكن عندما تقرنها بدراسات أخرى ، فإنها تظهر كيف أن سيكولوجية الشهادة تساهم في الكشف عن الوقائع في ميادين كثيرة . وقد قدم شولتز (Schu tz) (١) تحليلا ، مبنيا على تجارب مماثلة ، لبعض العمليات السيكولوجية في الملاحظة وسرد الأحداث .

١ — في الملاحظة ، يتوقف ما يلاحظه المرء على حالته الذهنية في ذلك الوقت ، وجزئيا على العوامل المعقدة الموضوعية التي تحدث فيها الأشياء . فإذا كان أحد

(١) schultz, G. . „ Zur Aussagepsychologie“ Zeitschrift fur Psychologie, 1913, 7 . 547 - 574.

الملاحظين للحادث يتوقع أو يخشى مهاجمة شخص لآخر ، فإن حركة الأذرع قد يراها كأنها لكلمات .

٢ --- ويشير الانتباه حدائة الموقف والمغزى المنطقي لانطباعاته . فالعراك في حجرة الدرس هو حدث جديد ، وتخرج شيء لامع يدركه المرء طبقاً للمنطق ككرة من ذراع مقدم مكسورة .

٣ - ويكون عدد الأشياء التي يسردها الملاحظ أكبر مما كان يلاحظه بانتباه ، فهناك خاصية « انتشار » الملاحظة خارج نطاق موضوعات الانتباه الرئيسية . فمع أن الملاحظ كان يرقب الحركة ، إلا أنه رأى أشياء لامعة تخرج .

٤ - وتقوم أمثل ظروف للملاحظة عندما تهبط جودة المواقف لقيام دوافع معينة ، ولكن إذا كانت التفاصيل مألوفة ، فإنها تساعد فقط على شمول كل الموقف .

٥ - وعندما يغزو فجأة حادث قريب لموقف مألوف وعادى ، فإن الأمر يستلزم قدراً من الوقت قبل إمكان إعادة تكيف الانتباه للموقف الجديد . وبسبب هذه الفترة من إعادة التكيف تكون التقارير غير مضبوطة .

٦ --- وتظهر التقارير قيام اتجاه نحو المحافظة ، بدرجة تجعل من المحتمل أن « تلعب المحافظة دوراً هاماً في أخطاء الشهود » . فعند استجواب أحد الشهود فإنه يميل إلى أن يحافظ ، شعورياً أو لا شعورياً ، على الأخطاء في تقريره الأول . وما دلم أن هذا الميل يتناقض بمرور الزمن ، فيتبع ذلك أن تكون التقارير المطاة بعد الحادث مباشرة ليست بالضرورة هي المثلى .

٧ - وتتأثر التقارير بوساطة عمليات الأحكام المنطقي ، مثل تأكيد الأشياء الهامة وإغفال غير الهامة ، تطبيقاً لمبدأ الاقتصاد في الإدراك الشعوري .

- ٨ - ويميل وصف الأشخاص إلى أن ينصب بصفة عامة على نماذج متوقعة^(١) .
٩ - ويدمج بعض الأشخاص تقاريرهم بنية التماس صورة أدبية أفضل، ومن الممكن هكذا تشويهها من غير قصد .

١٠ - وقد تؤدي الانفعالات إلى تشويه بين ، وخاصة الأشياء اللفظية مثلما ينقل للاستشهاد به ، وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى المبالغة .

١١ - ويمكن الحصول على تقارير أفضل عندما يمتد الملاحظ نفسه مسئولاً جدياً عن أقواله .

والمعرفة للاتجاهات العقلية القائمة في الملاحظة والتقرير تساعد على فهم الأخطاء التي تتعرض لها الشهادة . وهذه الأخطاء تحدث بصورة أكثر مما هو معروف عادة . وفي الواقع ، فقد أظهرت الدراسات الدقيقة أن اثنين في المائة فقط من التقارير القصصية الحرة الخالية من الخطأ . ويقصد بالتقرير القصصي الحر ذلك التقرير الذي يكون فيه القاص غير خاضع لأسئلة أو إيماءات من أي نوع . ونجد أنه فقط $\frac{1}{4}$ من $\frac{1}{2}$ من الشهادات القسمية خالية من الخطأ ، وأن هذه الروايات والشهادات القسمية المضبوطة ، في أساسها ، ذات مدى محدود . وهكذا فإنها تكون خالية من الخطأ فقط لأن الأشخاص الذين يقدمونها يقصرون أقوالهم على وقائع ضئيلة واثقين منها .

وبافتراض الحصول على التقارير القصصية الحرة بدون أي أسئلة إيحائية تعمل على زيادة خطأ الشهادة ، فما هي النسبة المئوية لصحة المعلومات التي نلتزمها من هذا الطريق ؟ وقد وجد أن حوالي ٧٥ ٪ من الشهادة مضبوطة في متوسطها ، ولو أن التقارير الفردية تتباين تبايناً كبيراً .

والشهادة القسمية ، أو اليمين الدينية ، لا تكفل الدقة ، ولكنها تقلل من الخطأ لحوالي النصف ؛ إذ تجعل الشاهد يشعر أساساً بمسئوليته . وحتى في هذه الحالة ، فإن معدلاً قدره ١٠ ٪ على الأقل من مثل هذه الشهادة يكون غير مضبوط .

(٢) سبق توضيح هذا في دراسات Riso في النمطية .

طبيعة ومصدر الخطأ

تقع القيمة العملية للدراسات التجريبية في إلقائها الضوء على طبيعة ومصادر الخطأ . ويمكن تصنيف الكثير من الأخطاء تحت العناوين التالية :

القابلية للاختبار : بعض الشهادات لا يمكن تقبلها كشهادة يعتمد عليها ، لأنه لا يمكن اختبار صحتها ، أو المقدرة على إثباتها بالدلائل . وبعبارة أخرى ، إن الوقائع التي يتناولها ما يسمى بالشهادة ليست مستهدفة للشهادة . فمن الواضح أن الشاهد لا يمكنه أن يعطى شهادة لما كان يقصد سائق السيارة أن يفعله وقت وقوع الحادث . فهو يستطيع فقط أن يقدم تقريراً دقيقاً عما عمله السائق بالفعل . وهذا النوع من الخطأ قد يحدث نتيجة لخلط بين الاستدلال والوقائع ، فما يقال ليس واقعة قابلة للاختبار ، ولكنها نوع من الاستدلال .

القابلية للتذكر : تشير القابلية للتذكر إلى ذلك النوع من الوقائع الذي يشير تذكراً سريعاً ودقيقاً . فقد درس هولنجورث هذا الموضوع في علاقته بالإعلان ، ووجد أن سهولة تذكر الوقائع كانت على الترتيب التالي : مجرد وجود الأشياء ، عدد الناس ، عندما يكون العدد قليلاً ، العلاقات المكانية ، حالة الأشياء ، ترتيب الأحداث ، اللون ، الحجم والكم ، الأصوات ، المدة الزمنية .

أخطاء الإدراك : ترجع أخطاء الإدراك إلى عدم كفاية الوقائع الحسية أو سوء تفسير هذه الوقائع :

١ — عيوب أعضاء الحس . قد يؤدي العيب في البصر أو السمع إلى تحديد خبرة الفرد في موقف معين ، أو أن تكون شهادته قاصرة أو خاطئة . فأحياناً ما يؤدي عي الألوان إلى خلط في تمييز إشارات السكة الحديد . ومن الواضح أن شخصاً مصاباً بعمى الألوان قد يعطى عفواً ، شهادة محرفة ، أو على الأقل شهادة ناقصة عندما يستشهد به في أحد الحوادث .

٢ — القصور في الإدراك الحسي والخداع البصري : وحتى لو كانت أعضاء

الحس تؤدي وظيفتها بكفاية ، فقد يكون هناك قصور في التفسير أو تضليل للوقائع عن طريق الحواس ، وتصبح قيمة الشهادة بالضرورة محدودة بسبب سوء الفهم هذا ، ويبدو أن الاستهداف للخداع البصري يزداد عندما يكون الشخص الملاحظ في وسط حشد من الناس . وتحت مثل هذه الظروف من القابلية المتزايدة للانحياز فإن اتفاق الشهادات ليس بكفيل ضد أخطاء الإدراك .

٣ - خداع الذاكرة : وظاهرة خداع الذاكرة ليست بظاهرة غير شائعة ويقصد بها الوعى بالأشياء المألوفة التي تصاحب أحيانا خبرة جديدة . وهي ترجع إلى وجود العناصر الجديدة التي لم تحلل بعد كجزء من خبرة مألوفة . ويمكن ملاحظتها خاصة ، عندما يرى المرء مدينة أو شارعا للمرة الأولى . ولكنه ينظر إليه كما لو كان يعرفه ، فخداع الذاكرة هو في جوهره صورة خاصة من الخداع البصري ، وقد يؤدي إلى أقوال مضللة .

حدود وأخطاء التذكر : ترجع أكثر حدود الشهادة شيوعا إلى مشكلات التذكر ، إذ لا يكون نسيان الشاهد سريعا فحسب ، وبخاصة في بادئ الأمر ، بعد خبرته بالوقائع المطلوب ذكرها ، ولكنه يكون عرضة لأخطاء عديدة .

١ - الإغفال : إغفال بعض الوقائع أو الأجزاء من خبرة ما ، يحدث فعلا في كل التقارير . والإغفال أكثر ما يوجد في القصص الحرة عنه في التقارير المستنبطة بواسطة أسئلة منظمة .

٢ - الإضافات : وتوجد الإضافات والأحكام والمبالغة في كل تقرير تقريبا كذلك ، ولكنها ليست بدرجة انتشار الإغفال . فعندما يقرر شاهد خبرة من الخبرات ، تساعد الأسئلة في التذكر ، ولكنها توحى إليه أيضا بإضافات وأحكام غير مصاحبة للخبرة الأصلية . ومن ثم ، وبفرض الدقة ، تفضل التقارير القصصية الحرة . وحتى في التقرير الحر ، تتدخل أخطاء الخيال أو التعميق في

عملية التذكر . وهذه تزيدها السذاجة والقابلية للايحاء ، أو النقص في الرغبة في التدقيق في كل فكره ترد إلى الذهن .

٣ - الإبدال : يمكن اعتبار الإبدال مزيجاً من الإغفال والاضافة حيث تحل أشياء متعلقة بالموضوع ، وإن كانت غالباً ما تكون مماثلة ، محل العناصر الحقيقية للأحداث موضع التقرير .

٤ - الخيال : الخيال أو التصور هو صورة مبالغ فيها من الأحكام غالباً ما توجد في الشهادات التي يعطيها الفرد الذي عاش لنفسه كثيراً ، أو الذي أهيق عن تحقيق بعض رغبات قوية ، أو لأسباب أخرى قد أقام لنفسه عالماً من التخيلات بعيداً عن الواقع بصفة عامة .

• - الاعترافات الكاذبة : والصورة الأخرى المتطرفة من صور تزييف الشهادات هي في الاعترافات الكاذبة ، وهي غالباً ما تكون نتيجة لايحاء ملح وتأثيرات مشابهة تظهر في الاستجواب أو في التعذيب . والاعترافات الكاذبة أكثر احتمالاً لأن يقوم بها الأشخاص ممن هم على درجة عالية من القابلية للايحاء أو المستيريون .

٦ - الإحلال والإبدال : يحدث الإحلال والإبدال أحياناً عندما تقدم كل الوقائع في غير وضعها المناسب وغالباً ما يعمل توجيه الأسئلة ، وبخاصة الاستجواب ، على زيادة احتمال تبادل الأحداث من حيث الترتيب الزمني .

الأخطاء الثابتة : والأخطاء الثابتة المختلفة الأنواع شيء شائع . فهناك مثلاً ، كما سوف نرى فيما بعد في الفقرة التاسعة ، ميل عام لتقدير قيمة أقل للمسافات أو المدد الزمنية الطويلة ، وبالعكس المبالغة في تقدير المسافات أو المدد الزمنية القصيرة . وتشمل الصور الأخرى خطأ الهالة ، والميل إلى التقليل أو تجاهل الإشارة إلى الوقائع المؤلة .

العوامل المؤثرة في دقة التقرير : قامت دراسات كثيرة بشأن العوامل المؤثرة في دقة ومدى الاعتماد على التقارير . ونلخص هنا بعضا من أكثر هذه النتائج أهمية ، أساساً في الدراسات التي قام بها Whipple والنشورة في The Psychological Bulletin خلال المدة من ١٩٠٩ إلى ١٩١٨ :

١ - جنس (نوع) صاحب التقرير : وجد بعض المحررين أن تقارير الرجال تميل إلى أن تكون أكثر دقة من تقارير النساء ، ولكنها تميل أيضا لأن تكون أقل إسهاباً أو استكمالاً للموضوع . ومع ذلك ، فلم يجد محربون آخرون مهليا أى فرق ، سواء في نوع التقرير أو مداه .

٢ - سن صاحب التقرير : تقارير الأطفال تكون بسيطة جدا ، ولكن لما كانوا أكثر براءة ، فإن ما يفضون به من أدلة قد لا يمكن الكشف عنه في ظروف مغايرة : ويدكر جروس^(٥) Gross أن شهادة صبي سليم البنية غير ناضج النمو تميل لأن تكون خالية من أى تعصب أو تفسير مضلل .

٣ - ذكاء صاحب التقرير : الدراسات عن العلاقة بين ذكاء صاحب التقرير وإمكانية الاعتماد على التقرير ليست قاطعة ، ولكن الشواهد تشير إلى أن الوثوق في التقرير يتوقف جزئيا على الذكاء ، ومن المحتمل أن تكون الأخطاء ليست كثيرة في الملاحظة كما في التذكر وفي التنظيم الدقيق وصياغة ما تمت ملاحظته .

٤ - المدة الزمنية بعد الحادث : إطالة المدة الزمنية بين الخبرة والتقرير تقلل من مدى ودقة الشهادة ، ولكن هذه الخسارة ليست كبيرة كتلك التي تظهر في منحنيات النسيان المعروفة القائمة على تجارب معملية للمقاطع التي لا معنى لها . وفي الواقع ، يبدو أن دقة الشهادة بالنسبة للبعض تتحسن إلى حد ما بعد مضي أيام عديدة ، وهذا يمكن حدوثه إذا كان صاحب التقرير ما زال في بادىء الأمر في حالة من الاضطراب الانفعالي بسبب الخبرة التي مر بها .

ولا يتناقص التوكيد بمرور الزمن ، بل إنه قد يزداد . وهكذا فإن كفالة التوكيد وكفالة النزعة إلى القسم تتضاءلان بمرور الزمن .

٥ - محتويات أو معالم التقرير : غالباً ما يتم وصف الأشخاص وأفعالهم ، والأشياء والعلاقات المكانية بدرجة من الدقة تتراوح من ٨٥ إلى ٩٠ في المائة ، في حين تذكر المعالم الثانوية ، وبخاصة السّم واللون ، بدرجة أكبر من عدم الدقة ، ويتراوح الخطأ في التقارير عن الألوان من ٤٠ إلى ٥٠ المائة ، وتبغير رواية الشاهد لا شعورياً ، في تقريره أشياء عن شخص ما ، لتتوافق مع معلوماته العامة عن هذا الشخص .

٦ - شكل التقرير : يتفق جميع الثقات على أن استخدام ارمزية الاستفهامية للتقرير - عن طريق توجيه الأسئلة - يزيد من مدى التقرير وينقص من دقته . وهكذا بمقارنته بالتقرير القصصى ، قد يكون مدى التقرير الاستفهامى أكبر بنسبة ٥٠ ٪ ، بينما قد يكون عدم دقته أكبر بنسبة تصل إلى ٥٥٠ في المائة .

وقد أجريت تجارب عديدة لتحديد تأثير توجيه الأسئلة على الشهادة . وإحدى هذه التجارب النموذجية تلك التي قام بها كادى وجولت Cady and Gualt (٤)؛ فقد رتبّت حادثة ليلاحظها الطلبة في أحد فصول الدرس - فشهد ٢٧٢ طالباً بارجلا يدخل ، ويتحدث عن أحد الاختبارات ، ويعرض رسماً بيانياً . ثم طلب من نصف الطلبة أن يكتبوا بالتفصيل ما رأوه ، وأعطى النصف الآخر ٤٢ سؤالاً عن الحادث ، فكانت التقارير بالنسبة لكلا المجموعتين عن الجانب الشفوى من الحادث أفضل بصفة عامة من التقارير الخاصة بالأحداث العامة أو عن الموضوع المطبوع . وكانت الأخطاء في تقارير الطلبة الذين طلب منهم الإجابة على أسئلة أكثر منها في تقارير هؤلاء الذين كانوا أحراراً في اختيار التفاصيل التي يروونها . كما كانت الوقائع التي ذكرت في التقارير القصصية أميل لأن تذكر صحيحة سواء بصفة عامة أو بالتفصيل ، بينما كانت التقارير التي وضعت إجابة لقائمة من الأسئلة متأثرة

بكل من طول هذه القائمة وباتجاه الأسئلة . وكان طول الأشياء التي شملتها التقارير القصصية أكبر بكثير من طول التقارير القائمة على السؤال والجواب . وقد أغفل الطلبة الذين وضعوا التقارير القصصية تفاصيل أكثر مما تذكره ، فقد أغفلت إحدى المجموعات ٧٥٪ من التفاصيل .

وطبقا لمؤلاء الباحثين ، فإن المعلومات التي يغلب ذكرها صحيحة هي : (١) تلك التي كانت أوضح ما يمكن . (٢) تلك التي تتخذ شكل خطة عامة منظمة ويمكن سردها على أساس من التعميم . والموضوعات التي تذكر بأكثر عدد من الأخطاء هي تلك التي تتناول وقائع نعالجها نحن عادة بطريقة مقننة . وهذه الأقوال تتفق مع استدلالنا من دراسة للمقابلة الخاصة بالحصول على معلومات العلاقات المالية ، التي سبق وصفها . وأما بالنسبة لشكل السؤال فإن أخطر الأسئلة الایحائية هي تلك التي توحى بالإجابة الخاطئة ولا تتضمن الإجابات الصحيحة . وإن أفضل الطرق للحصول على تقارير يمكن الاعتماد عليها هي كالاتي مرتبة حسب أفضليتها :

١ - أن يقرن الأسلوب القصصي الحر وأسلوب السؤال والجواب بالتقرير القصصي الحر الذي أعطى أولا .

٢ - الأحداث المفاجئة التي لم يسبقها أي تنبيه بطلب تقرير عنها .

٣ - التقرير الذي يتلو حادثا كان قد سبقه تنبيه بالحاجة إلى تقرير عنه .

٤ - التقرير القائم على أساس السؤال والجواب يتلوه أسلوب قصصي حر .

٧ - نمط السؤال : إن تقديم أسئلة إيعازية أو إيحائية ينقص بدرجة ملحوظة من دقة التقارير بين الأطفال ، ما لم تكن ظروف التقرير طيبة تماما ، حتى بين البالغين . وقد سبق وصف الدراسات القيمة التي قام بها مسكيو Muscio بشأن الأثر الذي يتركه شكل السؤال .

٨ - الشائعات في مقابل شهادة العيان : عند انتقال رواية خبرة معينة من شخص إلى آخر في سلسلة من الترديدات ، فإن أثر ذلك يكون في صورة مبالغات

و « إنقاص لدقة التعبير بحيث إن ماهو في بادىء الأمر مجرد احتمالات أو استدلالات يصبح وقائع غير صالحة » والنتيجة هي التقليل من مستوى الدقة والمدى ، مماثلاً في ذلك ما يحدث بسبب الفترة الزمنية الطويلة .

٩ - تقديرات الزمن والحجم : تدل الشواهد على أن الفترات القصيرة ، حتى دقيقتين ، تقدر تقديراً مبالغاً فيه ، وأن هذا الميل يقل حتى تصل الفترة إلى خمس دقائق حيث يصبح هذا الميل طفيفاً ، وعندما تزيد الفترة إلى عشر دقائق فأكثر تبدو زيادة بسيطة في الميل نحو البخس في التقدير . وفيما يختص بالعلاقات المكانية، يقرر ستيرن Stern (٩) أنه في خلال مدى معين من الأبعاد ، من مترواحد إلى أربعة أمتار ، مثل حجم الشباك ، تكون التقديرات دقيقة تماماً ، في حين أن الأحجام الأصغر، مثل أبعاد كتاب ، تقدر تقديراً زائداً ، وتقدر أبعادها تقديراً أكبر ، ثم يجد أن الأبعاد حتى خمسين متراً يبخس تقديرها .

وكان هناك ادعاء بأن ثمة ميلاً بصفة عامة لزيادة تقدير أحجام الأشياء التي لم تر لعدة سنين . وهذا تضخيم لصور الذاكرة ، وفقاً لتسمية بلدوين Baldwin ويمكن ملاحظتها بوضوح عندما يرجع شخص بالغ إلى ذكريات الشباب ويدهش لصغر حجم البيوت والتلال . ولا يمكن تفسير هذه الظاهرة كلية بالقول بحدوث تغير في معايير المقارنة بسبب النمو الجسمي للشخص على مرور الزمن ، فهي تحدث حتى عندما يكون الشاب نامياً تماماً في الوقت الذي يعرف فيه أصلاً الناظر المتذكرة . وليست هي براجعة إلى ميل عام لصور الذاكرة نحو الزيادة في الحجم . فشلالات نياجرا لا تبدو أنها تتضاءل بين زيارتين . والرجل الذي يعود إلى جبال قرمونت الوعرة بعد سنوات من الحياة بين براري ولاية أيوا يجد أن قمم الجبال أكثر ارتفاعاً ، والصخور أكثر انحداراً ، والطرق أكثر تعرجاً عما كان يذكرها . والتعميم الأكثر شمولاً لهذا الاتجاه هو أن الذاكرة تميل لأن تتشكل في اتجاه أسلوب أو نمط مركزية نحو الخبرات التي تنتمي إليها الأشياء المتذكرة .

١٠ - تأثير تكرار التقرير : عندما يطلب من شخص ما أن يعد تقريراً عدة

مرات ، فإن أثر هذا التكرار متقد؛ إذ يميل جزئياً ، لأن يقيم في الذهن الأشياء المذكورة في التقرير ، سواء أ كانت حقيقية أم زائفة ، ويميل أيضاً إلى أن يستحث بهض الانحراف في التقارير الأخيرة ، لأن هذه الأخيرة تقوم على تذكر أقوال لفظية للتقارير الأولى وكذلك على الخبرة الأصلية نفسها ، أى إن التقارير الأخيرة تخضع لتحريف على حساب مرونة التعبير اللفظي . وتظهر التقارير المكررة ميلاً نحو المحافظة أو الثبات على ما هي عليه .

١١ - أثر المرونة : إن مجرد المرونة على كتابة التقارير ، حتى بدون تدريب خاص أو جهد شعوري عن قصد لتحسين من القدرة على الكتابة . . . هذه المرونة تسهل وتحسن التقرير في مختلف وجهاته . ومن ناحية أخرى ، فإن تكرار نفس الحدث أو تكرار التقرير يؤدي إلى تحسن قليل إن لم يؤدي إلى تحريف فعلي .

تقويم الشهادة بفرض الوصول للحقائق والحكم : كتب الفقهاء وغيرهم بالتفصيل عن الكشف عن الحقيقة من الشهادة القانونية ، على أن عدداً ضئيلاً من الدراسات التجريبية قد أجري في هذا الشأن . وقد قارن مارستون (Marston) (٦) الكشف عن الحقيقة من الشهادة بوساطة قضاة منفردين ، ومحلفين ذكور ، ومحلفات إناث . ويعتبر تقريره عن هذه التجربة مناسباً لهذا المقام .

وكان بحثه يستهدف تحديد ما إذا كانت النسب المثوية المدعى بها لأخطاء الشهادة ، كما وجدت في التجارب العملية ، تؤدي فعلاً في المحاكمة إلى أحكام مضللة . وقد أجريت دراسات تمهيدية بفرض أن يحدد على وجه التقريب : أولاً ، الأسباب السيكولوجية القانونية المختلفة لأخطاء الشهادة ، وثانياً العلاقات السيكولوجية التي يحتمل أن تقوم بين ما ينتهي إليه القاضي والمحلفون ، والشهادة الأصلية التي قامت عليها هذه النتائج .

وفي الدراسة الأولى قورنت أساليب الحصول على المعلومات عن طريق

الأسلوب القصصى الحر ، والاختبار المباشر ، والاستجواب . وكان الحادث المستخدم من نوع طبيعى ليس به أى مظاهر غير عادية ، ولكنه من نوع يمكن أن تكون له دلالة قانونية . ويتلخص فى أن صبيا دخل الغرفة وسلم مظروفاً محتوى على رسالة . وكان يحمل ثلاثة كتب مختلفة الألوان تحت ذراعه ، ممسكاً كذلك بمظروف ثان فى يده . وبينما كان المحاضر يقرأ الرسالة ، انسحب الطفل ، مواجهها النظارة ، وفتح مطواة طويلة وسحج إبهامه بها . وكانت الخطة المدبرة هى محاكمة الصبي على طعن شئ معلوم ، أى الكتب التى كانت موجودة فى مشهد الجريمة .

ومما يستحق الذكر أنه من بين الشهود الثمانية هشر لم يلاحظ أحد المديّة على الإطلاق .

وكانت الروايات الحرة أقل استيفاء بصفة مطردة ولكنها أكثر دقة من السؤال المباشر أو الاستجواب . وقد أعطى أسلوب السؤال المباشر نتائج أكثر استيفاء وأكثر دقة من أسلوب الاستجواب ، فقد أحدث هذا الأسلوب الأخير حذراً أكثر من الاختبار المباشر ، ولكن دون أى كسب للاستيفاء أو الدقة . وفى النتائج الفردية ، أظهر الحرص ارتباطاً بين كل من الاستيفاء والدقة « ويبدو أن هناك دليلاً مميّناً وإن كان تقريبياً للقيمة المحتملة لشهادة أى شاهد »

وقد وضعت التجربة الثانية لمقارنة الشهادة فى الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة . فأجرى نفس الحدث أمام مجموعة ثانية مكونة من ١٢ محامياً يعرفون أنها تجربة وأنه سوف يطلب منهم كتابة تقرير عنها . فأظهرت مجموعة الشهود كلها ، بمقارنتها بالمجموعة الأولى ، تفوقاً فى الاستيفاء ، ولكن بنقص قليل فى الدقة ، ونقص كبير فى الحرص .

وفى التجربة الثالثة ، أعطيت شهادة كل الشهود فى كلتا التجربتين لفقير بارز هو العميد ويجمور J.H.Wigmore ، وكذلك لمحلفين ذكور ومحلفات إناث . فكانت نتائج هذه التجربة كما يلى :

١ - القاضى الفرد المحنك كان أكثر نجاحا من المحلفين فى الوصول إلى الحقائق من الشهادة المعطاة . وهو يتفوق فى الاستيفاء كذلك ، وإن لم يكن لدرجة كبيرة فى الدقة .

٢ - وقد فاق المحلفون الذكور المحلفات الإناث ، سواء فى الاستيفاء أو فى دقة التقرير .

٣ - زاد التدريب المهنى والخبرة من النجاح فى الكشف عن الحقائق .

وفى التجربة الرابعة ، كان الهدف هو مقارنة الشهادة المكتوبة بالشهادة الشفوية كأساس للكشف عن الحقائق بوساطة محلفين . فواجه كل من الشهود الاثنى عشر فى التجربة الثانية ، كل على حدة ، المحلفين الذكور والإناث وأعطوا شهاداتهم شفويا وقورن ما انتهى اليه المحلفون فى هذه الحالة بما انتهوا إليه فى حالة الشهادة المكتوبة . فوجد أن النتائج القائمة على أساس الشهادة المكتوبة مباشرة بعد الحادث أفضل ، سواء من حيث الاستيفاء والدقة ، من تلك القائمة على الشهادة الشفوية التى قيلت بعد ثلاثة شهور من الحادث . كما وجد أن ثقة الشاهد فى نفسه أو توكيده لذاته ، حتى ولو كان من الواضح عدم إمكانية الاعتماد على الشاهد ، لها أثر أكبر على المحلفين من كلا الجنسين عما تتركه الاحتمالية المنطقية أو السيكولوجية للشهادات الأخرى .

وأخيرا ، فقد أجريت مقارنة الحقائق التى تم الكشف عنها بوساطة القاضى وبوساطة المحلفين ، بالشهادة التى قام عليها هذا الكشف . ويمكن تلخيص النتائج فى ست نقاط هى :

١ - كل الباحثين من الحقيقة يفوقون قليلا ، فى متوسطهم ، الشاهد المعدل من حيث استيفاء التقرير ، وبدرجة أقل ، من حيث دقة التقرير .

٢ - يبدو أن دقة الكشف عن الحقيقة لا تعتمد على دقة الشهادة التى بنى عليها الكشف .

٣ - يبدو أن كمال الكشف عن الحقائق لا يوازي ، حتى بدرجة تقريبية ، كمال الشهادة الأصلية .

٤ - الكشف عن الحقيقة ، بوساطة المحلفين القائم على أساس الشهادة الشفوية ، يكون دائماً أقل استيفاء عنه لدى الشاهد المعدل .

٥ - المتوسط السكلى استة من المحلفين من كلا الجنسين أظهر أن هؤلاء المحلفين أكثر استيفاء بدرجة بسيطة ، وأقل دقة في نتائجهم في المتوسط ، عن الشهود الثلاثين الذين قامت استنتاجات المحلفين على أساس شهاداتهم .

٦ - وكانت متوسطات الدرجات الكلية لثلاثة من القضاء (اثنان منهم لم يكن لديهم أى تدريب قانونى) متفوقة تفوقاً ملحوظاً على متوسط درجات الشهود الثلاثين من حيث الاستيفاء أو الدقة .

الحكم على أخلاق الشهود : يميل تقويم الشهادة إلى أن يشمل تقديراً للشاهد ويشير بصفة خاصة استفهاماً يتعلق بإخلاصه والوثوق فيه . وللمساعدة في تكوين مثل هذه الأحكام ، وصف أوزبورن Osborn (٧) سبع علامات يمكن ملاحظتها في سلوك الشاهد تشير إلى عدم الوثوق فيه :

- (١) مظهر المتذلل . (٢) الميل إلى إعادة الأسئلة . (٣) التحدث في صوت يكاد يكون غير مسموع . والتصرف كما لو كان يرغب في أن ينتهى من هذا الموقف .
- (٤) التوكيدات المبالغ فيها . (٥) الابتسامات الدفاعية أو الضحكة العصبية .
- (٦) دقة لا مسوغ لها في سرد التوافه . (٧) تكرار القول بالرغبة في الصدق والصراحة ، والحنف بقول الصدق دون أن يطلب منه ذلك .

ويعتبر التقدير التام للخلق هدفاً صعباً ومراوفاً . فلا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الاستدلالات من شكل الرأس أو ما يحدده علم الفراسة . ولكن الملاحظة المباشرة لسلوك الفعل ، بما في ذلك الهيئة ، الصوت ، الأعين ، وتعبير الوجه خلال المقابلة ، تؤدي إلى ملاحظات لا ينبغي إهمالها .

الملخص

في الخبرة القضائية الفعلية قد تقرر كثير من المبادئ والقواعد لتؤمن عملية أخذ الشهادة ولتزيد من إمكانية الاعتماد على الاستدلالات المستخرجة منها . وقد أمكن التحقق من بعض هذه القواعد بالتجربة وكذلك بالخبرة . ونلخص هذه المبادئ فيما يلي :

١ - بعض الشهادات لا يمكن قبلها كشيء يعتمد عليه ؛ لأنها غير خاضعة للاختبار ، أو من غير الممكن البرهنة عليها . وهذا للحماية من أخطاء خلط الاستدلال بالحقائق .

٢ - الشاهد عرضة لأخطاء الإدراك تبعا للانطباعات الحسية القاصرة أو لإساءة تفسير مثل هذه الانطباعات . فإيلاحظ المرء يعتمد اعتمادا جزئيا على الحالة الذهنية للملاحظ في ذلك الوقت ، وجزئيا على الموقف الخارجي المعقد الذي يقع فيه الحدث . وتجذب حدة الموقف الانتباه وكذلك القيمة المنطقية للانطباع الذي يتلقاه الفرد . والحقائق التي يغلب تقريرها صحيحة دائما هي :

١ - تلك التي تكون واضحة عند قيامها .

٢ - تلك التي تهتم الشخص صاحب التقرير بطريقة مباشرة أكثر .

٣ - تلك التي تقع توا في خطة من التنظيم ويمكن تقديمها في شكل تعميمات . والوقائع التي تذكر بأكثر عدد من الأخطاء هي تلك التي يعالجها كاتبو التقارير بطريقة مقننة .

٣ - تعتمد دقة التقرير جزئيا على طبيعة الأشياء التي تعطيها . وبصفة عامة ، فإن الأشخاص وأفعالهم والمواد والأشياء والعلاقات المكانية تذكر في التقارير بدقة قد تصل من ٨٥ إلى ٩٠ في المائة ، في حين أن المظاهر الثانوية وبخاصة الكم واللون تذكر بدرجة أكبر من عدم الدقة .

٤ - - دقة تخضع لحدود وأخطاء التذكر . وقد وجد أن السهو يكون أكثر حدوثا في الأسلوب القصصي الحر عنه في التقارير المستنبطة من استجواب منظم . ومع ذلك فإن الإضافات والأحكام والمبالغات تزداد باستخدام الأسئلة . ومن ثم ، يفضل من أجل الدقة التقرير القصصي الحر ، ومن أجل الكمال ينبغي أن يتلوه ذلك الأسئلة .

٥ - التذكر الصحيح لأي معالم شيء أو حدث لا يكفل صحة تذكر المعالم الأخرى لنفس الشيء أو الحدث ، حتى ولو كانت هذه تبدو مرتبطة منطقيا مع بعضها .

٦ - - وعند ما يكتب عدد من الأشخاص تقارير عن نفس الشيء ، فإن تلك التفاصيل التي يكون عليها اتفاق قد تعتبر صحيحة بصفة عامة . ومع ذلك فإن الخبرة تظهر أن هناك ميلا قويا لظهور نفس الأخطاء في شهادة الأفراد المختلفين . والتفاوت في نتائج أحداث مألوفة أو في الأوضاع المألوفة ، من المحتمل أن يمر بصفة خاصة غير ملحوظ ، وأن يظهر الخطأ الناشئ عن ذلك بصورة مطردة في شهادة الأفراد المختلفين .

٧ - وإنكار الشاهد لرؤيته أو سماعه أو وعيه لشيء أو جزء من حادث كان من المفروض أن يعيه ، قد يكون قولاً صادقا ، ومع ذلك فينبغي ألا يعتبر إنكارا لوجود مثل هذا الشيء أو الحادث .

٨ - والتدريب المهني والبراعة على الكشف عن الحقائق عن طريق مناقشة الشهود شفويا يزيدان من النجاح زيادة ملحوظة .

٩ - القاضي المفرد المحكم يكون أكثر نجاحا من محلفين غير متمرنين ، على فرز الحقائق من شهادة معينة ، وذلك فيما يتعلق بكل من كمال ودقة ما يكشف عنه .

١٠ - ويدل بعض التباين في شهادة اثنين من الشهود على أنه لم يكن هناك توافق أو تعلم لما يشهد به .

هذه البحوث في ميدان الخبرة القانونية بشأن مدى الاعتماد على الأقوال والاستنتاجات المشتقة من عملية سؤال الشهود ، تشكل مساهمة قيمة جدا في دراستنا للمقابلة . والألفة الكاملة بالعوامل المختلفة التي تحكم مدى إمكانية الاعتماد على التقرير تعتبر جزءا حيويًا في عدة المحامى . ولكن ما هي قيمة المبادئ المشتقة من دراسة المقابلة في الشهادة القانونية بالنسبة للآخرين ؟

أولا : تميل مثل هذه الدراسة إلى جعل من يجرى المقابلة حذرا من أن يتقبل دائما كشيء يعتمد عليه ، حتى الأقوال الخاصة بالوقائع التي يكون من الواضح إخلاصها مما يصرح له به أى عميل .

ثانيا : تجمله يأخذ الحذر بصفة خاصة بالنسبة لأنواع المختلفة من الأخطاء التي يكثر شيوعها في التقارير التي وصفت في هذا الفصل .

ثالثا : أنها تشجع ، بصفة خاصة ، ممارسة التماس تقرير قصصى حر كامل من العميل أو وصف للموقف كله قبل محاولة استجوابه بالتفصيل^(١) .

وهكذا تناولنا المقابلة في كل من ميادين استخداماتها الهامة — القانونى والإكلينيكي والتربوي والاجتماعي، وفي الصحافة والصناعة والتجارة وكذلك في المواقف الفردية التي تتضمن قرارات مهنية .

(١) لا يمكن للمؤلفين أن يقدموا خدمات أكبر للقارىء في موضوع المقابلة الهادفة للكشف عن الحقائق إلا أن يحثوا على الاطلاع بتوسع على البحث الخالد الذي أجراه العميد ويجمور (Wigmore) في موضوع « الشهادة » وأن يتعرف على كتاب : مشكلة الإثبات The Problem of Proof لمؤلفه ألبرت أوزبورن وفي هذا المجلد الأخير الذي كتبه خير حضر محاضرات هامة ، سوف يستفيد الباحث بصفة خاصة من الفصول السابع والثامن والخامس عشر والسادس عشر ، التي تتناول الاستجواب من وجهة نظر المحامى ، والذاكرة وإثبات الوقائع ، والمرافعة ، والافتناع وعلم النفس العملى في ساحة القضاء . وسوف يستمتع كل من القائم بالمقابلة والعمل بالفصل السادس الذي يدور حول الاستجواب من وجهة نظر الشاهد .

المراجع

- 1 — BRITT, H.B., "The Rules of Evidence—An Empirical Study in Psychology and Law," *Cornell Law Quarterly*, 1940, 25:556-580.
- 2 — BURTT, H.E., *Legal Psychology*. Prentice-Hall, 1931.
- 3 — BURTT, H.E., and GASKILL, H.V., "Suggestibility and the Form of the Question," *Journal of Applied Psychology*, 1932, 16:315-373.
- 4 — CADY, H.M., and GAULT, R.H., "On the Psychology of Testimony," *American Journal of Psychology*, 1924, 36:110-112.
- 5 — GROSS, HANS, *Criminal Psychology*. Translated from the fourth German edition by Horace M. Kallen. Little, Brown, 1911.
- 6 — MARSTON, W.M., "Studies in Testimony," *Journal of Criminal Law and Criminology*, 1924, 15:5-31.
- 7 — OSBORN, A.S., *The Problem of Proof*, Chapter XII, "Cross-Examination." Bender, 1922.
- 8 — OTTO, M.C., "Testimony and Human Nature," *Journal of Criminal Law and Criminology*, 1918, 9:98-104.
- 9 — STERN, W., "Lectures on the Psychology of Testimony and on the Study of Individuality," *American Journal of Psychology*, 1910, 21:270-282.
- 10 — WELLMAN, F.L., *Art of Cross-Examination*. Fourth Edition. Macmillan, 1936.
- 11 — WHIPPLE, G.M., "Psychology of Testimony and Report," *Psychological Bulletin*, 1914, 11:245-250.
- 12 — WHIPPLE, G.M., "Psychology of Testimony," *Psychological Bulletin*, 1915, 12:221-224.
- 13 — WHIPPLE, G.M., "Psychology of Testimony," *Psychological Bulletin*, 1917, 14:234-236.
- 14 — WHIPPLE, G.M., "The Obtaining of Information : Psychology of Observation and Report." *Psychological Bulletin*, 1918, 15: 217-248. 6
- 15 — WIGMORE, J.H., *A Treatise on the Anglo-American System of Evidence in Trial at Common Law*. Little, Brown, 1923.
- 16 — WIGMORE, J.H., *A Students' Textbook of the Law of Evidence*. Foundation Press, 1935.

الفصل الخامس عشر

المخاطبة

وأخيرا فنحن في مركز يسمح لنا بأن نقوم باستنتاجاتنا العامة بشأن
المقابلة الفردية .

فقد لاحظنا القائم بالمقابلة أثناء عمله في ميادين عديدة من التخصص . وليس
عمله بالمهمة المأثرة . ولكن بالرغم من صعوبة هذا العمل ، فقد قوى اعتقادنا
في أن المقابلة لا غنى عنها في كثير من مجالات العلوم الاجتماعية وفي التجارة
والقانون والتربية ، وفي الواقع في كل الفنون والهن التي تكون فيها العلاقات
البشرية والاتصالات هي الأسمى .

والمقابلة من وجهة أنها تكشف عن الحقائق قد اجتذبت الانتباه بصفة خاصة .
وقد استخدمت على نطاق واسع ، ليس فقط في البحث عن وقائع موضوعية ،
مثل الخبرة التعليمية والمهنية لطالب وظيفة ، أو المعلومات التي تلزم المختص في فن
خدمة الفرد بشأن ظروف المعيشة ، حالة الأسرة ، وغيرها من النواحي المادية
للموقف الكلي المحيط بمشكلة من مشكلات التكيف . وتبحث كذلك في
في الوقائع الذاتية أو وقائع الخبرة الذاتية : المعلومات الخاصة بما هو مرغوب وما
هو غير مرغوب ، الميل للعمل ، المهنة المفضلة ، مصادر الضيق ، الطموح والدوافع
الأخرى ، المثل العليا ، الولاء للجماعة والهيئات ، وتلك الاتجاهات العقلية مثل
التي تعمم عادة تحت اسم « الرغبة الطيبة » و « الاضطراب » .

وباختصار ، فإن البحوث توجه نحو التثبت إما من وقائع خارجية يعلم بها
من تجرى مقابلته أو من وقائع له مشاعر نحوها . ونحن نأخذ على عاتقنا مهمة
استخلاص معلوماته أو دراسة اتجاهاته وانفعالاته . وفي كلتا الحالتين يتركز
الاهتمام في وقت حول ما تقرره المقابلة بشأن العميل ، وفي وقت آخر حول
ما تؤدي إليه معلومات خاصة بأحداث وظروف لا تتوقف على هذا
المرجع الشخصي .

ودراستنا للمقابلة الفردية كوسيلة للكشف عن الحقائق في كل هذه المجالات ، قد أدت بالتالى إلى استنتاجات واسعة معينة . أهمها أنه على العكس من الغرض الشائع ، فإن المقابلة إذا استخدمت بمهارة ، كانت لها قيمتها العظمى في الحصول على المعرفة ، ليس عن أحداث معينة ، بل عن اتجاهات مقابله ومشاعره وسلوكه المتباد . ودقة المعلومات الممكن الحصول عليها عن الأحداث الماضية هي كما رأينا ، غالبا ما تكون ضئيلة بطريقة مثبتة ، وهي في الواقع منخفضة لدرجة أننا مضطرون إلى اتخاذ اتجاه أفضل قيمة للمقابلة في هذا العدد هو أنها وسيلة لإيجاد مبهديات ومنافذ للوصول إلى مصادر من المعلومات يعتمد عليها اعتمادا أكثر ، وإن الاعتماد على هذه المعلومات المشتقة من المقابلة ، ان لم يؤكدهكذا ، يقوم على أساس لا يمكن الاطمئنان إليه . ومن ناحية أخرى ، فقد وجد أن المشاعر والاتجاهات تكشف عن نفسها في المقابلة الفردية بدرجة كبيرة من الوضوح والصحة . وهذا هو المجال الذى يكون فيه للمقابلة كأداة للكشف عن الحقائق أعظم قيمة . فمثلا في المجالات الصناعية ، كما وجدنا في نتائج بحوثنا الأولى عن اتجاهات العمال نحو تزويدهم بمشروع للتأمين وفي بحوثنا بين عمال النسيج المضربين بشأن اتجاهاتهم نحو التحكيم ، إذ أثبتت كشوف المقابلة ما لها من صدق . وكانت في كل حالة مطابقة تماما لمعيار موثوق به ، وهو نتائج الاستفتاءات السرية . ومن ناحية أخرى ، أثبتت نفس هذه المقابلات أنه لا يمكن الاعتماد عليها في الحصول على وقائع موضوعية مثل الكم والعدد والتاريخ ، حتى لو كانت الأحداث التى استجوب بشأنها العميل ذات أهمية ملحة في ذلك الوقت إذ قلما يتذكرها العميل بالضبط ما لم يكن لديه بعض الدوافع الخاصة لتذكرها . ففي أحد البحوث ، استطاع ٥٥ ٪ فقط ممن أجريت معهم المقابلة ذكر التاريخ الذى ألصق به إعلان تخفيض الأجور ، حتى مع أنهم كانوا يزالون مضربين ، وأن هذا الإعلان تسبب في إحداث الإضراب ، وحتى مع أنه كان من السهل نسبياً تذكر التاريخ ، إذ كان يوم الاثنين التالى لعيد الفصح . وقليل من العمال ممن تمت مقابلتهم كانت لديه فكرة دقيقة عن عدد العمال في المصنع الذى يشتغلون فيه . وفي موقف آخر ، استطاع ٦٧ ٪ فقط من العمال ذكر السنة التى وقعوا فيها التماقد التى تلى إضرابهم عن العمل . وقد أخطأ ٤٣ ٪ منهم في ذكر

السنة بمتوسط من الخطأ، قدره سنتان ونصف سنة، ولو أن التاريخ لم يمس عليه سوى أقل من سبع سنوات .

ومن الواضح أن مثل هذه المعلومات التي نحصل عليها في المقابلات تحتاج إلى مراجعتها من أجل الدقة ، وأن أحسن طريقة هي الحصول أولاً على هذه الوقائع مباشرة من السجل . ولحسن الحظ فإن المقابلة بصفة عامة يمكن الاعتماد عليها كوسيلة للتثبت من وقائع معينة، حيث يكون من العسير الحصول على سجلات أو ما شابه ذلك من مصادر موضوعية ، أى وقائع عن اتجاهات المييل واستجاباته الانفعالية .

وهذا التعميم ينطبق فقط بالطبع على المقابلة عندما يحسن توجيهها فدعنا نراجع الاعتبارات الرئيسية التي نخدم من إمكانية الاعتماد على الوقائع المكتشفة من المقابلة ، سواء في البحث عن معلومات موضوعية أو في البحث عن الاتجاهات الذاتية ، ثم نحاول أن نرى كيف يمكن تحرير سائر أنواع المقابلة من وصمة الذاتية بقدر الإمكان .

إن قيمة المقابلة الفردية في الاعتماد عليها للكشف عن الوقائع المتعلقة بالبيانات عن الظروف الخارجية والأحداث ، إنما تحددها معلومات المييل وذاكرته وقدرته على الملاحظة ؛ وفهمة لما هو مطلوب ، وقدرته اللفظية على التعبير الواضح الدقيق لما يعرفه . ويكفى ذلك في الأهمية الحدود التي تفرضها مشاعره بالاهتمام الذاتي وما يماثل ذلك من مشكلات انفعالية تميل إلى أن تحدد اتجاهه العقلي نحو القائم بالمقابلة وما يقوم ببحثه . وفديكون متحفظاً أو مخادعاً مخافة ارتداد أى معلومات يفضي بها للإضرار به ؛ أو قد يكون مهذاراً وتواقلاً لأن يبحث السرور في الغير ، يقول ما يعتقد أن القائم بالمقابلة يرغب في معرفته ، مثلما فعل كثير من البدائيين عند ما سألهم أحد هواة الأنثروبولوجيا عن عقائدهم الدينية وعاداتهم القبلية .

وفي الواقع فإن عامل الاهتمام الذاتي ، كما رأينا ، هو عامل محدد قوى للجري التفكير والحديث بحيث يصبح محورا للاعتبارات التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان سواء عند تقرير إمكانية استخدام المقابلة كلية في دراسة معينة أو عند رسم

خطه المقابلة وتنفيذها . وهي تفرض على الباحث الحاجة إلى تشكيل بحثه بطريقة تجعله يتفق ومصالح الأشخاص الذين يقابلهم . فلا بد أن يكون هناك صفة مشتركة للغرض . فالحقيقة التي يقبلها القائم بالمقابلة يجب على العميل أن يرغبها كذلك . وعندما لا يمكن تحقيق هذا التكامل بين الميول بأى قدر فينبغى كذلك الاستغناء عن طريقة المقابلة ، وإلا فإنها سوف تؤدي عن قصد أو غير قصد إلى إرجاف أكثر مما تؤدي إلى وقائع .

ولا يتبع ذلك مطلقاً ألا تستخدم المقابلة كلما كانت الوقائع الملتزمة هي من نوع يجعل العميل نافراً عن الإقضاء بها . فالصبي المتهم بسرقة مجموعة من الطوابع من مكتب مدرسته يبنى بالطبع إجراء مقابلة معه . والنقطة هي أن احتمال تبرئته لنفسه بقصة مخبوءة التفاصيل ، يتناسب تناسباً مباشراً مع مهارة المدرسة في جعله يشعر أنها تعطف عليه من كل قلبها وأن هذا الاهتمام يبنى في النهاية أن يعضده اعتراف صحيح . وإن نجاح كثير من القضاة وعلماء النفس مثل ويبريدج وهيل ورونر في الحصول على اعترافات صحيحة لم يمكن تحقيقه بمجرد إظهار مهارة المخبر . فهؤلاء الأشخاص يستطيعون مساعدة الجانحين الصغار ، وبالفعل يعملون ذلك ، نحو تكيف أفضل لحياة سوية ، وتحقيق كامل للذات . وهذا يجعل من السهل عليهم أن يكونوا مخلصين في تعهدهم مساعدة عملائهم نحو التحقق من أن الصدق هو أفضل أسلوب لهم .

ولحسن الحظ فهناك في كثير من المواقف تعرف على الميول من أول بداية المقابلة ؛ ولكن حتى هنا فإن تعقد الميول الذاتية ينبغى أن يؤخذ في الحسبان . فالموجه المهني يعرف أن عميله يريد الإدلاء بالحقيقة التامة عن خبرته الماضية، تدريبه ، منزله ، ظروفه الأسرية، طموحه، وحدود إمكانياته ، كخطوة نحو تعرف مهني ، ولكنه يعلم أيضاً أن الانفعالات ما زالت تفصح عن نفسها فهناك صمت عند نقطة هامة . أو تواضع لا محل له ، أو ميل للتقليل من نواحي الضعف والمبالغة فيها بحقه المرء . فيواجه مدير العمل مشاكل انفعالية في تأليف طالب الوظيفة

أن يترك انطباعاً طيباً، أو في تبرمه لاضطراره ملء صحيفة استخدام ضخمة أو أن يأخذ اختباراً غير متضح له سداً . ويعلم الطبيب النفسي كيف تحيد بدرجة كبيرة حتى أفضل ما يحكى من قصص بسبب الدوافع الخفية مثلما تحيد أيضاً بوساطة الاتقالات الواضحة . فالدوافع تعطى لها تسويغات ، والأفكار تحركها الشاعر ، بحيث أن شهادة مرضاه نادراً ما يمكن أخذها على علاتها . ويعلم الصحفي الحاجة إلى تأكيد كثير مما يقال له قبل نشره ، ويعلم كذلك كيف يطلق لسان محدثه بتذكيره بقيمة الوقائع التي يدلى بها أو وجهة نظره . بالنسبة للقراء . أى عن طريق توحيد ميول القارئ بالمقابلة ومن يجرى مقابلته . ويعرف المختص في فن خدمة الفرد والباحث في المجال الصناعي عدم جدوى أى استطلاع مادام التنافر والشك يعوقان الطريق . والباحث الذى يأخذ على عاتقه إجراء مسح تجارى يخطط بحثه بطريقة تجعل حتى رجل الأعمال النافر المتنافس أنه سوف يجد من مصلحته المساهمة ببيانات عمله الهامة السرية . وفي هذه الميادين المختلفة هناك قول عام بأن نجاح الكشف عن الوقائع عن طريق المقابلة يفترض مقدماً قدرة الباحث على أن يثير لدى من يقابلهم اهتماماً مشتركاً ، وأن الحاجة ، حتى بمثل هذا الأساس الحقيقى من الغرض التكاملى ، تظل قائمة . لا تأخذ الحيلة ضد تحريف الوقائع ، سواء أقحم هذا التحريف شعورياً أو لا شعورياً ، نتيجة للتعصب الانفعالى لدى العميل أو الاهتمام الذاتى .

وليس العميل فقط ، بل الباحث أيضاً معرض للحدود التي تفرضها هذه الخصائص الانفعالية المتأصلة في الطبيعة البشرية : فالباحث له أيضاً هواه ، وميوله الذاتية نحو ما يحب وما يكره ، وزهوه بآرائه ، وولعه بافتراض معين يود أن يثبت صحته . وخلال المقابلة قد يصبح غير صبور أو يرتكب إساءة ، ومن أشق ما يمكن التغلب عليه هو اتجاهاته الطبيعية نحو سماع وتسجيل كل ما يتفق ورغباته وأمانيه هو ، في حين يفشل في ملاحظة ما يخالف ذلك وما عداه . وما لم يستطع أن يحقق اتجاهها غير شخصى نحو مشكلته . وأن يتعرف ويتخلص من تحيزات هو بالنسبة للمشكل موضع البحث ، فينبغى بالمثل أن يكف فوراً عن

المقابلة الفردية كأداة للكشف عن الوقائع .

ولحسن حظ العلوم الاجتماعية والتقدم في العلاقات البشرية ، فإن هذه المخاطر الانفعالية للمقابلة ليست ، كما رأينا ، من غير الممكن التغلب عليها . وما دام أنه سبق التحذير منها ، فإن القائم بالمقابلة يستطيع تجنبها أو على الأقل التقليل منها . وهو يستطيع أن يدرب نفسه على أن يتعرف ويحلل ويتخلى عن تحيزاته وآرائه وأهوائه . وأن ينمي استعدادة لسماع أى شئ يقوله العميل دون أن يظهر دهشة أو اعتراضاً ؛ وأن يدون بالضبط ما يسمعه وما يلاحظه ، وأن يحتفظ بالوقائع التي يلاحظها منفصلة تماماً عن أى استدلال أو تفسير ، إذ يتسبب القائم بالمقابلة القليل الخبرة في تشويه رواية ما يقال له . وبوساطة طرق مثل تلك التي لحصت في الفصل الثاني ، أو التي يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة المباشرة للأساليب التي يتخذها الناجحون من الباحثين في المجال الصناعي والأخصائيون الاجتماعيون النفسيون ، يمكن للقائم بالمقابلة أن يكتسب الأنحاء الموضوعي اللاشخصي نحو الوقائع .

ومن المفيد للقائم بالمقابلة ، ليس فقط بفرض المحافظة على مواجهة موضوعيه ولكن أيضاً من أجل تجنب أكثر الأخطاء خداعاً ، أن يتحقق من أنه « هو » أكبر مصدر للأخطاء وإساءة الفهم . فليست الظروف الخارجية ، وليست بلادة أو عناد العميل ، ولكن القائم بالمقابلة نفسه مسئولاً أساساً عن النقص في إمكانية الاعتماد على الوقائع المكتشفة . والاعتماد على المقابلات في الوصول إلى الوقائع عادة ما تكون أكثر احتمالاً لأن يخاطر بها بسبب فشل العميل والقائم بالمقابلة في فهم كل منهم الآخر عن أن يكون السبب أى محاولة للتمويه من جانب العميل . وينبغي بذل عناية فائقة جداً للتأكد من أن العميل يجيب عن الأسئلة التي يوجهها القائم بالمقابلة ، والتي يعتقد هذا الأخير أن العميل يجيب عنها . إذ عندما تراجع نتائج المقابلات مراجعة موضوعية ، فإن ما تكشف عنه هذه المراجعة من إساءة الفهم يبعث أحياناً على الدهشة . وكثيراً ما ينتج سوء الفهم هذا في أصله من الفروق في الألفاظ أو التفسير . وتقع المسؤولية عن الأخطاء من هذا المصدر على عاتق القائم بالمقابلة .

وهناك نمط واحد من البحث الصحيح يقدم استثناء ممكنا للبدا القائل بأن أغراض القائم بالمقابلة والعميل ينبغي أن تكون متكاملة بقدر . وهذا يحدث عندما لا ترجع المشكلة إلى وقائع يعرفها العميل ، بل متعلقة بخصائص معينة للعميل نفسه . هل هو دقيق أو غير حاسم في أقواله ، عارف بها جيداً أو جاهل . وديع أم من السهل ارتكابه للحجرات ؟ ومن الممكن معرفة شيء عن إمكانيات الفرد الاجتماعية ، كفايته الذاتية ، اتجاهاته العقلية ، الزواج ، الأسلوبية ، أى التمسك بأسلوب معين ، عادات الكلام ، الجدية والملازمة للتوظيف في مهنة تلزم لها هذه السمات ، وذلك عن طريق المقابلة الحرة . وقد تكون إجاباته عن الأسئلة مضبوطة أو غير مضبوطة . وعندما يعرف القائم بالمقابلة أنها غير مضبوطة ، فإن هذه الحقيقة في ذاتها لها دلالتها . ولكن حتى هنا ينبغي للقائم بالمقابلة أن يحرص من أى تضليل لأن العميل أحياناً ما يعتمد التظاهر بذلك والمثيل عليه . ويمكن فقط لتقدير لا قياسي للطبيعة البشرية إدراك معرفة جديدة في عيادة غارضة . فقد أخطأ أفضل الباحثين خطأ شنيعاً في بعض الأحيان . وحتى عندما يكون الغرض هو إلقاء الضوء على سمات المرء الاجتماعية ، فإن المقابلة تكون أكثر صدقاً عندما يكون لها قدرة من المعنى في ذهن العميل كما هو لدى القائم بالمقابلة . وفي ضوء الحدود التي تفرضها نقط الضعف في الطبيعة البشرية ، على المقابلة : الجهل ، هفوات الذاكرة ، عدم القدرة على الفهم الصحيح لما يقال أو القول بالضبط لما يقصد به ، والتحريف الذي لا يمكن تجنبه بسبب دوافع معينة مثل الاهتمام بالذات أو الرعية في بحث السرور — يلزم اتخاذ الحيلة الشديدة ، سواء في وضع الخطة الاستراتيجية أو ممارسة تكتيكات المقابلة ، وتقويم البيانات المستخرجة . ويحسن القائم بالمقابلة صناعته عندما يتعرف على هذه الحدود ، مستمداً من خبرته الذاتية ماهية الحيلة التي ينبغي اتخاذها والتي سبق ذكرها في الفصل الافتتاحي ، وكذلك المشكلات المينة التي تلخصت فيما بعد بالتفصيل . وأن يتعلم ملاحظة الأخطاء المختلفة في الشهادة . وعن طريق تناول عدد كاف من المقابلات سوف يجد لهذه الأخطاء تقويمها لها . ويبين الدقة في الحذر من أكثر الأخطاء الثابتة مخاتلة ، مثل الميل إلى التفاضل عن

أو التصغير من شأن الأحداث التي تصاحبها خبرات مؤلمة . ولهذا الغرض ينبغي مراجعة البيانات كلما كان ذلك ممكنا ، ليس فقط بغرض التماسك الداخلي وإمكانية الاعتماد عليها ، ولكن أيضا لكفالة صحتها ، أى أن تتماشى مع الوقائع الأخرى الأكثر موضوعية والتي تم التثبت منها على حدة . وقد سبق ذكر طرق التعرف على الأخطاء الثابتة ووسائل تصحيحها في فصول كثيرة من هذا الكتاب ، وبخاصة الفصلين الأول والرابع عشر . وقد أثبتت المقابلة ، في المواقف التي يتخذ فيها الحيلة المطلوبة ، أنها أداة نافعة في الكشف عن الوقائع .

ومهما يكن من أمر ، فنستطيع أن نعيد هنا تحذيرا ضد الاعتماد على المقابلة في حالة الوقائع الممكن الحصول عليها من السجلات ، أو المضابط ، أو الملاحظة المباشرة ، أو التجربة المضبوطة أو مصادر أخرى غير خاضعة لتحريف بسبب التأثيرات الشخصية . وعند وجود مثل هذه المصادر ، فإن وظيفة المقابلة هي أن تكشف عنها ، وتلتصق مدخلاتها ، وتساعد في تفهمها وتفسيرها . ومع أننا تناولنا هذه النقطة في الفصل الخامس ، الذى يعالج موضوع المسح التجارى ، فإنها تنطبق بالمثل على المجال الصناعى والإكلينيكى والاجتماعى . وقد أظهرت المقابلة أيضا قيمتها ، عند استخدامها في البحوث المتعلقة بالزراع في الميدان الصناعى ، في التمهيد لتقبل واستخدام نتائج الدراسة . ومن أجل مثل هذه الوظائف الإضافية ، تصبح المقابلة شيئا لا غنى عنه .

وأخيرا ، ففي كل هذه المواقف التي تتطلب أخذا وعطاء مباشرا للمعلومات الضرورية لحل المشكلات الفردية ، تتضح القيمة الخاصة للمقابلة . فتشخيص المدرس للتباين بين قدرة الطالب ومحصي له ، والمعاونة التي يقدمها الموجه في وضع خطة دراسية أو اختيار حياة وظيفية ، والمساعدة التي يقدمها الطبيب النفسى في التغلب على الوسوس أو إيجاد توازن سوى بين مستويات الطموح وما يمكن تحقيقه ؛ والمشورة التي يقدمها الأخصائى الاجتماعى لموقف طائى مؤلم ؛ وتقدير صاحب العمل لطالب الوظيفة وفهمه لشكوى العامل — كل هذا يستدعى المقابلة . وتناسب فاعلية المقابلة في كل من هذه المواقف مع العناية التي خططت بها مقدما والفهم والأصالة والتعاطف الذى تدور به المقابلة بالفعل ، وكذلك مع

الخبرة المتجمعة للموجه وحكمته . ومثل هذه المقابلات قلما تكون بفرض الكشف عن الوقائع بعفريدها ؛ فهي تربط بوضوح كذلك بين وظائف التعليم والدوافع . وفي الحقيقة ، فإن الوقائع المشتقة ذات قيمة مادامت تستخدم أساساً في دفع العميل لأن يساعد نفسه بنفسه ، وأن يضع قراراته بنفسه لايجاد حل لمشكلته الخاصة .

وكثيراً ما يؤدي القائم بالمقابلة خدمة لشخصيه عظمى . مستجماً عرضاً أغلب التفاصيل الصالحة ، عندما يحتفظ بدور المستمع السلبي . ويحدث الأثر العلاجي الصحيح للتنفيس عن التوتر الانفعالي ، لا في العيادة النفسية فحسب ، وإنما أيضاً في الصناعة والتعليم ، عندما تتاح للعميل فرصة حقيقية لأن يزيح عن كاهل نفسه الدوافع المزعجة عن طريق الحديث ، بدلاً من تحويلها إلى أفعال .

وفي النهاية ، وسواء تمت المقابلة بهدف ذاتي محدد ، لصالح العميل أساساً ، أو لصالحه بطريق غير مباشر ، وإنما أساساً لصالح عمل أو جماعة ، أو يكون من الواضح أنها لمصلحة المجتمع على الإطلاق ، فيبدو أن الإحاطة بالأساليب التي تكفل النجاح في أي ميدان ، تعمل على تسهيل عملية المقابلة بوجه عام . وتحتاج جميعها إلى تنظيم ، يتم بدقة بطرق ماثلة لتلك التي وصفت في الفصل الخاص بالتوجيه المهني ، وتخطط بعناية مقدماً ، وهو العمل الأولي لمن يجري المقابلة في المسح التجاري . وتستهدف المقابلة في ميدان التوظيف تقدير قدرات الفرد وامكانيات النجاح والكشف عنها بالتفصيل . ولكن أليست هذه الأهداف كذلك هي نفسها التي للموجه المهني أو الأخصائي النفسي الإكلينيكي ؟ وقد قيل بقدر من التوكيد إن القائم بالمقابلة الذي يبحث في العلاقات العمالية ينبغي أن يحسن الإنصات ، وأن يكون أكثر اهتماماً لما قد تكشف عنه أسئلته من حقيقة عن أي فرض كان يتوقعه . وقيمة هذا العمل الفذ لا تحتاج إلى تأكيد آخر ؛ إذ أن الجميع في حاجة له . وهل لا يحسن سائر القائمين بالمقابلة صنما في اتباعهم للاخصائية الاجتماعية التي تحلل وتحدد أغراضها المعينة وتعطي تسمية لكل خطوة من خطوات تقديمها الدقيق نحو تحقيق أهدافها ؟ ويكشف

الطبيب النفسى عن العمليات العقلية لدى مريضه بفرض تقديرها ومعرفة ما يمكن عمله لتحويلها إلى ما هو أفضل . وتبهر أساليبه العادية من يقومون بإجراء المقابلة في ميادين أخرى . ويكون لدى الصحفي مهمة محاولة كسب تعاون عميل عازف عن ذلك . فإذا أُنجز هذه المهمة ، فإنه لا يستطيع الاحتفاظ بسره . وما هو أشق مطلوب من القائمين بالمقابلة أفراداً وجماعات ، من حيث قدرة المحامى على أن يمحس ويقدّر مدى دقة الشهادة .

وهكذا فإن كل عظم من أنماط المقابلة بما له من توكيدات خاصة ، تؤدي إلى فاعلية خاصة لتحقيق هدف معين ، وربما وجهة واحدة من هدف المقابلة المتعددة الأوجه ، قد يوحى للخبراء في ميادين أخرى بطريقة تهذيب أساليبهم الفنية الخاصة أو لتقدير صحة نتائجهم بدقة . وإن استطاع أخصائى مفرد أن يجمع في نسب مثالية بين العناية والتدريب والموضوعية التى للباحث في المسح التجارى ، والتعاطف الذوقى للأخصائى الاجتماعى ، والحكمة والفهم لأخصائى التوظيف ، والمهارات الفنية للمختص فى استفتاءات الرأى العام ، والصبر والاستبصار للطبيب النفسى ، وسمه الإدراك للعربى ، والتوضيحية بالذات لأخصائى العلاقات المالية ، وسلاسة المحامى ، ومثابة الصحفي ، فإنه لن يكون بهد فى حاجة إلى المقابلة كوسيلة للتثبت من الوقائع . لأنه يصبح عارفاً بها بالفعل .

هذا الكتاب

ينظر البعض إلى المقابلة كمسألة عرضية لا تستدعي التفكير أو الإعداد ، بل قد لا يفكرون في معامل الارتباط بين المقابلة والنتائج المترتبة عليها ، ومن ناحية أخرى يجد الكثيرون من العاملين في ميداني الخدمات والإنتاج في العصر الحديث أن نجاحهم في الوصول إلى ما يودون تحقيقه ، يتوقف إلى حد بعيد على التوفيق في المقابلة الشخصية ، بل إن تقدمهم في مجال عملهم واضطلاعهم بمسئوليات أكبر ، يتأثران إلى حد بعيد بما يعرف عنهم ، نتيجة التكرار والخبرة والمرانة من نجاح في هذا الفرع الدقيق للعلاقات الإنسانية .

وهذا الكتاب في موضوع المقابلة الشخصية لمؤلفيه « بنجهام ومور » يمثل ثمرة علمية واعية مدة ثلاثين عاما ، كرسا فيها جهودها لدراسة كل ما يصاحب المقابلة الشخصية من عوامل ، ووصلا فيها إلى نتائج ضمنها هذا السفر القيم ، مما يعتبر مساهمة مبتكرة في العلم ، هذا بجانب توجيههما النظر لبعض المثالب والمزالق التي يمكن أن يزل فيها الإنسان في مقابلاته الشخصية .

من مقدمة

الدكتور محمد نوفيق رمزي



التمن ٤٠ قرشاً

